Wallon
Dynamisme
11.2005

Le baromètre du recrutement 2006

- Top mondial : KitoZyme >> 04
- 800 patrons réunis à Louvain-la-Neuve >> 06
- Rencontre avec Marie-Dominique Simonet >> 12
- Développement durable >> 29

Périodique mensuel de l'UWE : Chemin du Stockoy 1, 1300 Wavre - Novembre 2005 - Numéro 189 - Prix 3 € - Bureau de dépôt : Namur X

Assemblée générale de l'UWE
>> 6

Philippe Lacroix (Manpower)
«Deux entreprises sur trois recourent à l'intérim pour recruter du personnel fixe» >> 26

Editorial
Veut-on vraiment un redressement économique wallon ?

Les récentes grèves n'avaient rien à voir avec la situation particulière des entreprises, ce qui pose la question des abus liés à l'exercice du droit de grève.

Dynamisme Wallon Novembre 2005

Vincent Reuter,
Administrateur Délégué
de l'Union Wallonne des
Entreprises

Des grèves à répétition ont paralysé l'activité de très nombreuses entreprises belges et wallonnes ces derniers mois.

L'actualité a braqué les projecteurs sur le contrat de solidarité entre les générations, mais ne doit pas faire oublier que les entreprises et les services publics ont été perturbés pour les causes les plus diverses : manifestation contre le prix du pétrole, solidarité avec une entreprise s'étant vu refuser une licence d'exportation, ou tout simplement désir d'exprimer un mécontentement diffus.

On remarque que ces grèves n'avaient rien à voir avec la situation particulière des entreprises, ce qui pose bien évidemment la question des abus liés à l'exercice du droit de grève. Il faudra y revenir.

Par ailleurs, il faut souligner que c'est en région wallonne – celle qui peut le moins se le permettre – que ces manifestations ont été les plus nombreuses et que la volonté d'empêcher de travailler ceux qui le souhaitent a été la plus forte.

D'ores et déjà, les dégâts sont commis : préjudice économique certainement, mais aussi une interrogation, de plus en plus fréquente de la part des investisseurs : la Wallonie vaut-elle la peine de s'y installer ? Où est le bénéfice de cette concertation sociale tant vantée, qui mène à de telles irrationalités ?

Aujourd'hui, au siège de groupes américain, anglais, japonais, français ou autres, exploitant des filiales en Wallonie, ces questions risquent fort de recevoir une réponse négative.

On retrouve le même état d'esprit, faut-il le dire, chez de nombreux entrepreneurs wallons tentés de chercher ailleurs un climat social plus stable.

Aucun plan, Marshall ou autre, ne peut produire d'effets sans la conscience partagée par tous de ces réalités toutes simples et sans un comportement approprié, à la hauteur de nos difficultés et de nos ambitions.

Sommaire **11/2005**

Dynamisme Wallon,
le mensuel de l'Union Wallonne des Entreprises, est édité par la Maison des Entreprises Wallonnes asbl

Union Wallonne des Entreprises

Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tel: +32 (0)10.47.19.40
Fax: +32 (0)10.45.33.43
dynamisme.wallon@uwe.be
www.dynamismewallon.be

Rédaction
Thierry Decloux
Madeleine Dembour
Vinciane Pinte
prénom.nom@uwe.be

Conseil de Rédaction
Luc De Cordier
Jean de Lame
Madeleine Dembour
Thierry Devillez
Didier Paquot
Vinciane Pinte
Vincent Reuter
Jean-Jacques Westhof

Mise en page
Interlignes Nivelles

Impression
Imprimerie Vase Frères

Photo de couverture
© Christophe Lo Giucide

Régie Publicitaire
Alliance Media
Tel : +32 (0)10.40.13.12
info@alliancemedia.be

Editeur Responsable
Jean de Lame
Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre

Abonnement annuel (11 numéros) :
30 € à verser sur le compte de la Maison des Entreprises Wallonnes 360-1149184-31

Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.

Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique

cim contrôle distribution dirigée 2004

01 EDITORIAL

VINGT MILLE ENTREPRENEURS

Succès wallons || DROBen, Hedelab, Les Nutons, Kenomar…
04 Top mondial || Kitozyme
06 Actuel || Assemblée générale de l'UWE
|| Enquête conjoncturelle de l'UWE
|| Rencontre avec Marie-Dominique Simonet
|| Bilan 2005 des dépenses publiques
|| Les entreprises unipersonnelles : un vivier d'emplois
|| Tax Shelter : quand les entreprises misent sur le cinéma

H. Bultot >> 04

DOSSIER

20 Ressources Humaines : le baromètre du recrutement 2006
Comment les entreprises recruteront-elles demain ? Dynamisme wallon vous livre les clés pour anticiper vos besoins en recrutement et esquisse les tendances pour l'avenir.

- Etude des écosystèmes
- S'unir pour mieux recruter
- Intérim : vers une redéfinition des rôles

FOCUS

29 Développement durable
Développement durable, gouvernance, gestion éthique des affaires, responsabilité sociétale (…) restent des termes abstraits et souvent galvaudés. Dynamisme wallon lève un coin du voile sur une notion qui concerne tous les acteurs de la société.

J. Crahay >> 34

LES RUBRIQUES

37 Ecogestion || QSE, la solution Wallonie Excellence
38 Environnement || Quand les déchets deviennent des matières durables
39 Qualité || La série ISO 9000, quelle valeur ajoutée ?
40 Recherche || L'UWE étoffe ses services

M. Gehlen >> 37

DEMAIN

42 Communication || Lire, surfer, communiquer
43 Gestion || Faire sa place sur un marché concurrentiel
44 Humour || Manager mode d'emploi

M. Del Bianco & S. Tielman >> 43

LE MOIS PROCHAIN DANS DYNAMISME WALLON

- **Exportation : le marché prioritaire 2006**
- **La bureautique en voyage**

Réservez dès à présent vos espaces publicitaires auprès de notre régie Alliance Média au 010/40.13.12 (fax : 010/40.13.15, e-mail : info@alliancemedia.be).

Plus d'infos sur www.dynamismewallon.be

KitoZyme
Prix de l'innovation technologique

La valeur n'attend pas le nombre des années. Ce n'est en tout cas pas Hugues Bultot, administrateur délégué de KitoZyme qui dira le contraire. Cette PME liégeoise a en effet reçu le Prix de l'innovation technologique dans la catégorie Spin-off après seulement quelques années d'existence.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Bernard **WALSCHAERTS**

Les collaborateurs employés par KitoZyme ne sont pas motivés uniquement par l'argent. Ils sont fiers de mettre au point un produit, leur produit. Ils ont envie que cela marche et s'investissent pleinement dans la réussite du projet.

Le Prix de l'innovation technologique (voir page 14) vient récompenser les différents produits à base de biopolymères végétaux d'origine fongique développés par la société liégeoise.

C'est en décembre 2000 que naît KitoZyme. La jeune PME doit son existence à l'association de la connaissance et d'une farouche volonté d'entreprendre. "*Depuis pas mal de temps, je voulais produire, créer*, explique Hugues Bultot, Administrateur délégué de KitoZyme. "*Lors de leurs parcours universitaires, les étudiants reçoivent et emmagasinent un large savoir. On leur donne des formations pour qu'ils deviennent créatifs, pour qu'ils puissent mettre au point leur société. Est-ce que ce savoir est vraiment utilisé ? Dans mon cas, je voulais que cela le soit, je voulais absolument me servir de tout ce bagage pour produire quelque chose*".

De son côté le groupe de recherche de l'institut de botanique de l'Université de Liège disposant de connaissances exploitables, il ne restait plus qu'à trouver des partenaires financiers et à se lancer. En 2003, KitoZyme installe à Herstal sa première unité de production.

Des produits à la longue gestation

Jusqu'à présent 4.5 millions d'euros ont été consacrés à la mise au point de la PME liégeoise. Si pour l'heure le chiffre d'affaires est proche du demi-million d'euros, Hugues Bultot est certain que d'ici deux ans, il devrait considérablement grandir. "*Nous sommes dans une phase d'investissement. Certains de nos produits sont sur le marché. D'autres ne le seront pas tout de suite. Nous nous sommes engagés dans des processus à long terme. Nous le savions. Nous suivons nos plans. Un exemple : nous mettons au point un produit qui permet de coller, de clarifier le vin. Ce produit ne sera pas sur le marché avant 2007 alors que nous avons commencé les études en 2002*", affirme Hugues Bultot.

Il en va de même pour tout ce qui touche les produits médicaux, les cosmétiques. Bref, tout ce que va créer KitoZyme demande une longue gestation. Pour Hugues Bultot, cette constante a deux conséquences importantes. D'une part les partenaires financiers s'investissent à long terme, il faut donc que le concept soit porteur, ait un réel potentiel pour qu'ils décident de se lancer. "*Le projet doit être très bon sinon il est impossible de convaincre qui que ce soit d'investir dans l'aventure*". D'autre part l'avance que l'on peut prendre est difficilement rattrapable. La concurrence réfléchit donc à deux fois avant d'attaquer le marché. "*Pour cela il est important de se protéger en ayant une politique de brevet tant au niveau de la conception que de la réalisation*".

L'avenir ? Ce juriste de formation, aujourd'hui entrepreneur le voit donc radieusement. "*Je suis certain que la Wallonie est une terre où la production industrielle a de l'avenir. Nous sommes capables de construire, de faire. Je le vois. La dizaine de collaborateurs que nous employons aujourd'hui, n'est pas motivée uniquement par l'argent. Ils sont fiers de mettre au point un produit, leur produit. Ils ont envie que cela marche. Ils s'investissent pleinement dans la réussite du projet. Pour un entrepreneur, cela fait plaisir à voir*", conclut Hugues Bultot.

Alors rendez-vous en 2007 pour voir si le pari est gagnant ? Il ne faudra peut-être pas attendre si longtemps. KitoZyme compte organiser une conférence de presse en novembre afin d'expliquer sa situation, ses visions.

Une chose est sûre : les réactions par rapport aux divers échantillons semblent prometteuses. KitoZyme a investi dans le futur et l'avenir ne sourit-il pas aux audacieux ? ||

Année de création : Décembre 2000
Activités : KitoZyme est présent dans plusieurs domaines tel que le médical, le cosmétique, le collage et la clarification du vin.
Effectif : une dizaine de personnes (en constante évolution)
Chiffre d'affaires en 2004 : 575 338 €
Localisation : Herstal
Internet : www.kitozyme.com

Assemblée générale de l'UWE
800 patrons réunis autour de Franco Dragone

L'Assemblée générale de l'Union Wallonne des Entreprises se déroulait le 24 octobre 2005 à Louvain-La-Neuve. Plus d'un millier de personnes s'y sont donné rendez-vous, dont 800 chefs d'entreprise.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 reportage photo **TILT- HOUET**

L'Assemblée générale de l'UWE fut l'occasion pour Henri Mestdagh, son Président, de communiquer la satisfaction globale des entreprises wallonnes par rapport au Plan d'Actions Prioritaires pour la Wallonie et de souligner l'importance capitale que revêt aujourd'hui aux yeux de celles-ci sa mise en application rapide.

Après avoir rappelé les attentes des chefs d'entreprises, Henri Mestdagh a rappelé, à travers l'exemple et le parcours de Franco Dragone, invité d'honneur de cette AG, la valeur de l'esprit d'entreprendre : "*Il apparaissait important à l'UWE d'entendre quelqu'un qui a mis en pratique ses talents d'innovateur, de créateur pour de grandes réalisations culturelles et économiques, tout en restant fidèle à sa Région*". ||

Un parterre prestigieux emporté par le «Rêve» de Franco Dragone : André Flahaut, Ministre de la Défense, Jean-Jacques Verdickt, Chief Executive Officer de Magotteaux, Elio Di Rupo, Ministre-Président de la Région wallonne et Président du PS, et le Président de l'UWE Henri Mestdagh, accompagné de son épouse.

Franco Dragone (au centre) entouré de son assistant Philippe Degeneffe, du Président de l'UWE Henri Mestdagh, de la Sénatrice Olga Zrihen et du Gouverneur de la Province du Hainaut Claude Durieux.

Pascal Erpicum (CoqArd), le Baron Jacques Delruelle et son épouse, Philippe Delaunois (Mediabel) et Jean-Michel Javaux, Secrétaire fédéral d'Ecolo.

L'administrateur Délégué de l'UWE Vincent Reuter et la Présidente du CDH Joëlle Milquet visiblement séduits par l'humour de Franco Dragone.

Le Président de l'UCM Roger Mené (à droite) énumère les préoccupations des classes moyennes à Melchior Wathelet, Vice-Président du CDH.

Aparté entre Josly Piette (CSC) et Baudouin Michiels (Unibra).

Didier Donfut, Secrétaire d'Etat aux affaires européennes, Virginie Nouvelle et Philippe Reynaert (Wallimage, le fonds d'investissement wallon pour l'audiovisuel).

Qu'est-ce qui peut réunir les secteurs de la logistique, de la chimie et du verre ? C'est à l'UWE que Pierre Portier (Renory, groupe Portier), Guy Marlier (Prayon) et Etienne Elaerts (Durobor) semblent avoir trouvé la réponse…

Marie-Dominique Simonet, Ministre de la Recherche, des Technologies nouvelles et des Relations extérieures de la Région wallonne, et Jean-Jacques Verdickt (Magotteaux).

Pieter Timmermans (Fédération des Entreprises de Belgique), Luc Willame (Glaverbel), Jean Mossoux (HEC Liège) et Baudouin Velge (Fedis, la fédération des entreprises de distribution).

Enquête conjoncturelle de l'UWE
Une année 2005 plus faible que prévu

En vue du Point Conjoncturel de novembre 2005 (voir page 42), l'Union Wallonne des Entreprises a réalisé son enquête semestrielle auprès des entrepreneurs wallons. Il ressort de cette enquête que l'activité économique est restée faible au cours des six derniers mois. De même, les perspectives pour les prochains mois restent mitigées. Mais, élément positif, l'enquête suggère un accueil très favorable du plan Marshall par les entrepreneurs.

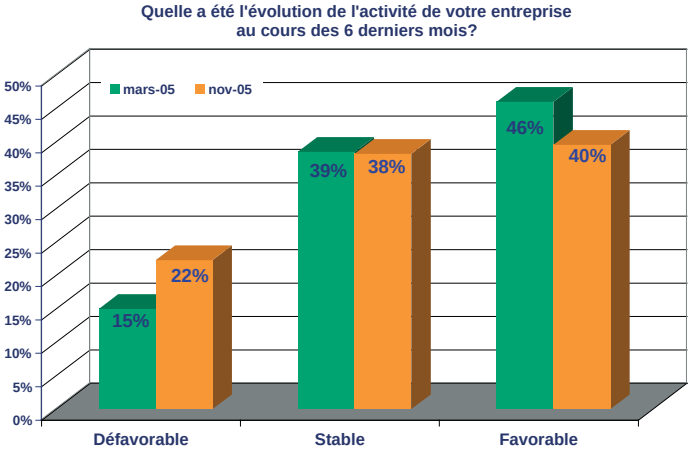
Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Cécile **CODDENS**

222 entreprises de toute taille et de tout secteur ont répondu à l'enquête conjoncturelle de l'UWE qui a été clôturée le 17 octobre. Il ressort des réponses des entreprises wallonnes que l'activité économique ne s'est pas améliorée, voire s'est légèrement détériorée, au cours des 6 derniers mois.

Les indicateurs conjoncturels, notamment ceux de la Banque Nationale, suggèrent la possibilité d'une reprise de l'activité dans les derniers mois de 2005. Les résultats de l'enquête de l'UWE sur les perspectives tant générales que pour les exportations sur les 6 prochains moins indiquent cependant que, si reprise il y a, elle sera timide. Il ne faut donc pas s'attendre à une accélération marquée de l'activité dans un proche avenir. C'est donc sans surprise que les entreprises wallonnes ne projettent pas une forte augmentation de leur investissement ni de leur embauche.

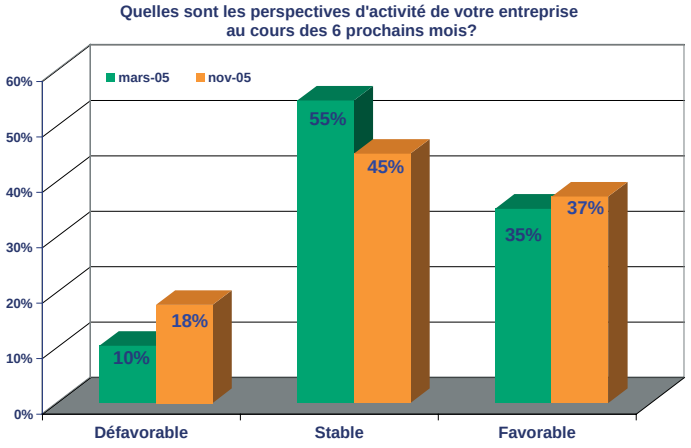
Un élément positif important qui ressort de cette enquête est l'accueil favorable que les entreprises wallonnes réservent au plan Marshall. Au total, en mars 2005, seules 10% des entreprises interrogées considéraient que la politique du Gouvernement wallon à leur égard s'était améliorée au cours des 6 derniers mois. En novembre 2005, ce pourcentage est passé à 25%. Ce résultat montre que les entreprises attendent beaucoup du Gouvernement wallon. Elles espèrent que les intentions se traduiront dans les faits.

Dans le cadre de son enquête de novembre, l'UWE a ajouté une question concernant les freins à l'embauche. Tout comme leurs consoeurs européennes, les entreprises wallonnes pointent deux raisons principales : la faiblesse de la demande et les coûts du travail. La troisième raison importante est la difficulté de trouver les profils adéquats. Cette problématique des freins à l'embauche est développée en page 15. ||



Activité économique durant les 6 derniers mois : ralentissement important

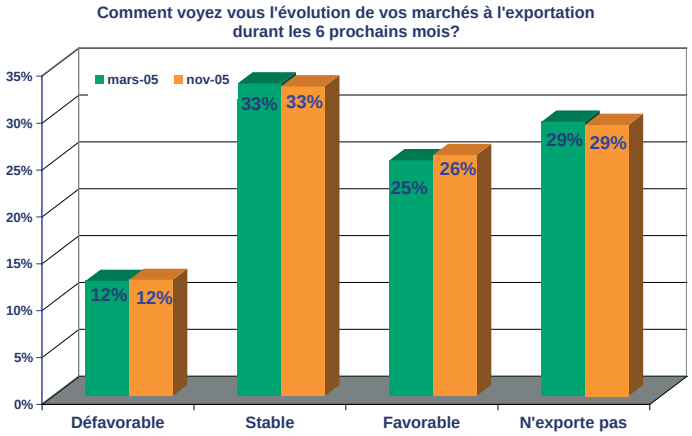
L'évolution des réponses entre l'enquête précédente réalisée en mars 2005 et celle-ci, à savoir une augmentation des réponses défavorables au détriment des réponse favorables, suggère un niveau d'activité économique toujours faible des entreprises wallonnes depuis le mois de mars 2005. Ce sentiment est corroboré par les différents indicateurs économiques et l'évolution du PIB dans les différents pays européens. Au total, la croissance pour 2005 pourrait ne pas dépasser 1,5%.



Activité économique durant les 6 prochains mois : reprise timide

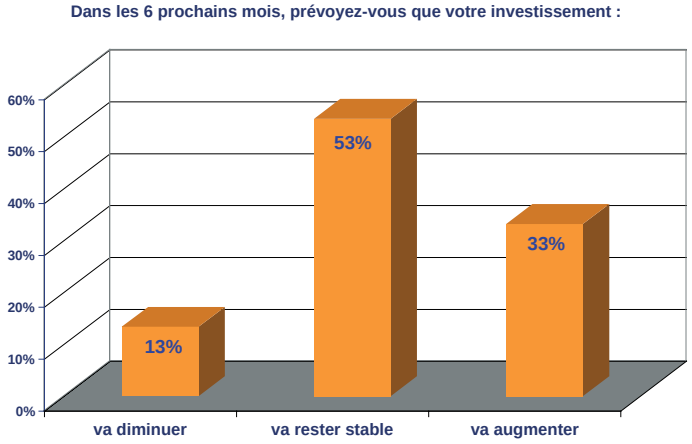
Les attentes des chefs d'entreprises wallons quant à l'évolution de leur activité durant les 6 prochains mois restent encore très mitigées même si, au total, elles restent légèrement favorables.

Il ne faut dés lors pas s'attendre à une amélioration marquée de la situation économique dans les prochains mois. C'est par ailleurs le message qui semble se dégager des différents indicateurs conjoncturels tant au niveau national qu'international : une reprise très graduelle et toujours fragile, après un ralentissement marqué



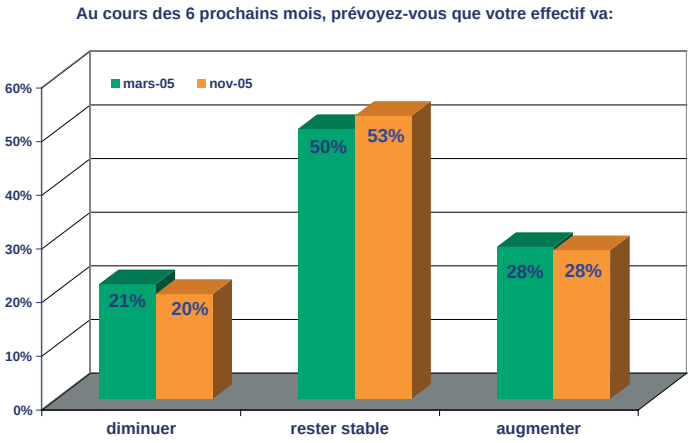
Marchés à l'exportation durant les 6 prochains mois : perspectives toujours mitigées

Les réponses sur les perspectives d'exportations confirment celles sur les perspectives générales, à savoir un avenir, qui sans être tout à fait sombre, ne s'éclaircit pas vraiment. Deux éléments pourraient favoriser les exportations dans les prochains mois : le redressement du dollar et une reprise du commerce international si on en croit certains indices conjoncturels.



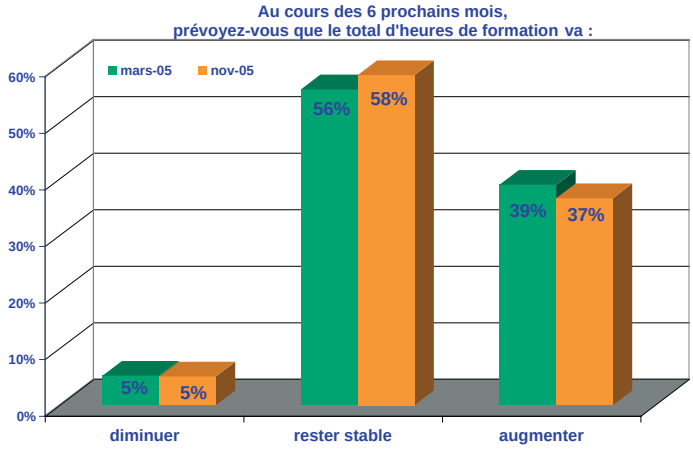
Investissements durant les 6 prochains mois : faible hausse

Les résultats de l'enquête indiquent que l'investissement des entreprises wallonnes devrait s'accroître, mais faiblement, au cours des 6 prochains mois. La part des entreprises qui comptent augmenter leur investissement est effectivement plus élevée que la part de celles qui comptent le diminuer. Cependant, étant donné que la majorité des entreprises, 53%, ne comptent pas modifier leur rythme d'investissement et que les capacités de production sont en forte sous-utilisation, l'investissement privé ne devrait pas être un moteur important de la croissance dans les prochains mois.



Intentions d'embauche durant les 6 prochains mois : atonie

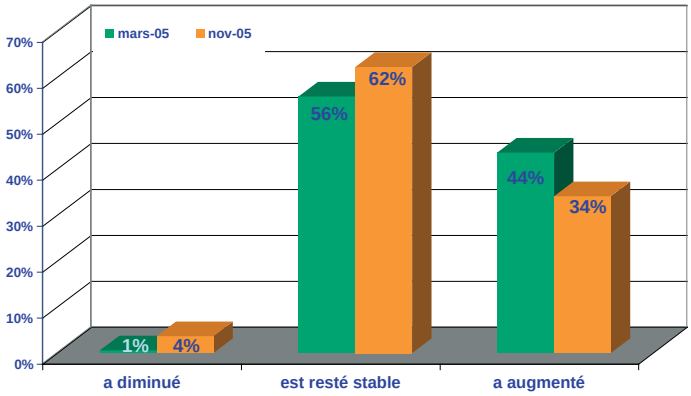
Les résultats de l'enquête montrent que les intentions d'embauche des entreprises wallonnes restent très prudentes. Malgré une légère amélioration, le solde des réponses favorables n'est effectivement que de 8%. La croissance économique est insuffisante pour assurer une hausse de l'emploi et permettre de réduire le taux de chômage wallon encore très élevé.



Offre de formation au personnel de l'entreprise : élevée

Les intentions d'offre de formation des entreprises ont quelque peu diminué. Néanmoins, le solde des réponses favorables est très élevé, 31%. Cela devrait amener l'offre de formation à la hausse et cela malgré une croissance économique faible.

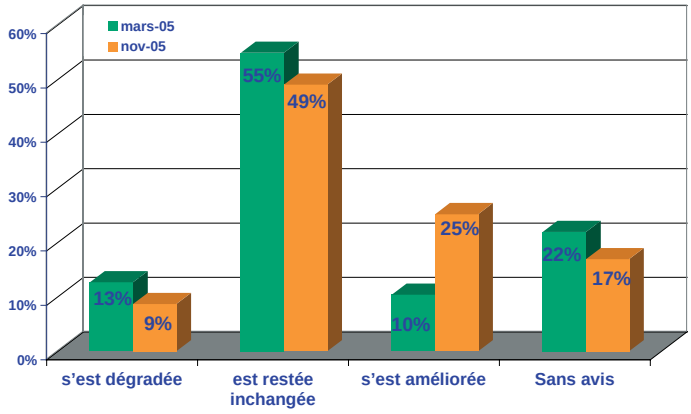
Au cours des 6 derniers mois, le temps que votre entreprise a consacré aux charges administratives et à ses relations avec les administrations :



Le temps consacré aux charges administratives et aux relations avec les administrations : intensifier les efforts de simplification

La majeure partie des entreprises interrogées, 62%, considèrent que le poids des charges administratives n'a pas changé au cours des six derniers mois. En outre, la part des entreprises qui ont constaté une hausse reste largement supérieure à celle qui ont constaté une baisse. Les efforts consentis par les pouvoirs publics pour diminuer les charges administratives n'ont donc pas encore été perçus par les entreprises.

Au cours des 6 derniers mois, la politique gouvernementale wallonne en faveur des entreprises :



La politique gouvernementale wallonne à l'égard des entreprises : accueil favorable du plan Marshal

Les entreprises interrogées ont été très réceptives à l'initiative du Gouvernement wallon de lancer plusieurs politiques en faveur du redéploiement économique de la Wallonie. En effet, la part des entreprises qui considèrent que la politique en leur faveur s'est améliorée a plus de doublé. Elle est passée de 10% à 25%.

Abonnez-vous !

Formulaire à retourner par fax au 010/45.33.43

Nous vous remercions de bien vouloir compléter le présent formulaire, afin de nous permettre de vous adresser la facture d'abonnement à Dynamisme Wallon, d'un montant de 30 euros (pour 11 numéros). L'abonnement prendra cours dès réception du paiement de cette facture.

Wallon Dynamisme

Coordonnées du destinataire :

Nom.....

Prénom.....

Fonction.....

Société.....

Adresse.....

.....

Tél. ..... Fax : .....

TVA.....

☒ **souscrit un abonnement à «Dynamisme Wallon»**

Adresse de facturation (si différente du destinataire) :

❑ Idem ci-dessus

❑ Autre : .....

.....

Date

Signature

Marie-Dominique Simonet
"La recherche est reconnue comme une vraie priorité"

Plan Marshall, pôles de compétitivité R&D, Agence de stimulation économique… Marie-Dominique Simonet, Ministre de la Recherche, des Technologies nouvelles et des Relations extérieures de la Région wallonne fait le point pour Dynamisme Wallon.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Propos recueillis par Vinciane **PINTE**

La R&D est une priorité en Wallonie. Quels efforts supplémentaires sont consentis pour concrétiser cette priorité ?

Marie-Dominique Simonet : *Pour la première fois, la recherche est reconnue comme une vraie priorité. Les Actions Prioritaires pour l'Avenir wallon, le Plan Marshall, lui consacrent plus du quart des ressources nouvelles qui seront affectées au plan de développement de la Région wallonne durant les quatre prochaines années, soit 270 millions d'euros!*

Notre objectif est double : il s'agit d'une part d'aider les entreprises existantes à développer l'innovation et d'autre part à transformer le paysage industriel de la Wallonie par la création de sociétés nouvelles de type spin-off (issues essentiellement de la recherche universitaire) et spin-out (issues des entreprises). Un montant de 70 millions d'euros sera ainsi consacré à la capitalisation de telles entreprises.

La volonté du Gouvernement wallon est d'investir simultanément dans l'économie d'aujourd'hui et dans l'économie de demain. Celle d'aujourd'hui est représentée par les pôles de compétitivité : cinq secteurs de l'économie wallonne que nous voulons développer et porter au niveau international en associant dans des projets ciblés les entreprises, les universités et les centres de recherche. Pour leurs investissements en R&D, ces pôles disposeront de 120 millions d'euros dans le cadre du Plan Marshall. Pour construire l'économie de demain et favoriser l'émergence de nouveaux pôles autour des technologies de pointe, le Plan prévoit de renforcer à hauteur de quelque 70 millions d'euros l'action que mène depuis de nombreuses années la DGTRE : soutenir les équipes de qualité internationale, lancer des programmes mobilisateurs sur les technologies d'avant-garde, permettre aux jeunes entrepreneurs de construire des installations pilotes, etc. Nous allons aussi renforcer les moyens du FRIA (Fonds pour la formation à la Recherche dans l'Industrie et dans l'Agriculture), géré par la Communauté française, dont le nombre de boursiers passera en quatre ans de 480 à 600.

L'ensemble de ces actions renforcera inéluctablement l'attrait de la carrière de chercheur. Je m'attends, dans les quatre ans à venir, à l'engagement de quelque 600 chercheurs supplémentaires, dans les entreprises ou dans les laboratoires universitaires.

Avec cet effort budgétaire, atteindra-t-on le 1% de dépenses publiques R&D dans le PIB voulu par l'Europe ?

Cette question retient mon attention depuis mon entrée en fonction. Il faut savoir que l'objectif de Lisbonne est un thème complexe dans un pays comme le nôtre.

La recherche publique est en effet financée, entre autres, par la Région wallonne, par la Communauté française et par le Gouvernement fédéral. Au niveau de la Belgique francophone, ces diverses entités consacrent, en 2005, quelque 0,62% de son PIB à la R&D. Si on calcule la part relative que devrait prendre chaque entité à l'accroissement du budget, à l'aune de sa contribution actuelle, je puis affirmer que la Région wallonne atteindra, pour sa part, l'objectif voulu par l'Europe.

Mais n'oublions pas la recherche fondamentale, financée par la Communauté française, qui a elle aussi besoin d'un sérieux coup de pouce. La Région wallonne finance la recherche appliquée, mais celle-ci ne pourra se développer sans l'apport vivifiant de nouvelles idées issues des laboratoires universitaires. La coopération de toutes les entités fédérées sera nécessaire pour atteindre l'objectif de Lisbonne ; celui-ci ne relève pas de la seule Région wallonne !

Qu'attendez-vous des pôles de compétitivité ? Comment vont-ils s'organiser ?

Les pôles de compétitivité sont l'image de l'économie d'aujourd'hui et sont liés à des secteurs où l'activité industrielle de la Wallonie est particulièrement fertile. Il n'empêche que de multiples technologies d'avant-garde sont ou seront utilisées par les entreprises qui forment ces pôles, qu'il s'agisse des nouveaux matériaux, des nanotechnologies ou encore des technologies de l'information.

A l'instar des grands programmes européens, tous nos acteurs sont invités à coopérer au sein des pôles pour que nos entreprises soient à la pointe du progrès technologique et s'assurent une position compétitive dans un monde en profonde mutation. On a beaucoup parlé de l'Europe de la connaissance ; l'initiative des pôles de compétitivité devrait permettre à nos entreprises d'en faire partie.

En ce qui concerne leur organisation, ils seront conduits conjointement par

des acteurs du monde industriel et du monde de la recherche. Les universités ont nommé des coordinateurs qui, aujourd'hui, examinent leurs domaines de compétence et s'organisent pour atteindre une grande efficacité. Les coordinateurs rencontrent aussi des représentants des entreprises afin de définir des objectifs communs. En matière de R&D, les projets seront soumis, au sein de mon administration, à des procédures rigoureuses de sélection quant à leur qualité, à leur financement et à leur suivi.

Un récent rapport mené sur l'intermédiation technologique montrait la difficulté pour une bonne part des PME d'accéder aux services de R&D. La nouvelle Agence pour la stimulation technologique remédiera-t-elle à cette difficulté ?

Une étude réalisée dans le cadre du programme PROMETHEE sur les mécanismes d'intermédiation en Région Wallonne a effectivement mis en évidence des carences dans les dispositifs d'appui pour les PME en matière d'accès à la R&D. Cette étude montre que leur grande majorité n'est pas familière du processus d'innovation. Pour beaucoup d'entre elles, l'innovation se limite parfois au remplacement d'une machine. Et quand l'entreprise tourne, l'innovation effraie dans les changements qu'elle impose. L'application de l'innovation pour cette catégorie d'entreprises est dès lors plus ardue que pour des entreprises de taille plus grande, et certainement que pour celles qui disposent d'un service R&D.

Il y a donc un travail énorme de sensibilisation à réaliser à ce niveau, qui demande un professionnalisme certain du conseiller technologique. Il est aussi important que cet opérateur ait accès à l'information sur les technologies émergentes, les produits nouveaux ou les services récents. Il doit être organisé sur une base régionale, notamment pour éviter une multiplication des offres auprès d'une même PME.

L'Agence de stimulation technologique a, parmi ses missions, l'organisation en réseau des trois grandes familles d'opérateurs, dont précisément ces conseillers à l'innovation. Elle est également chargée de la mise en place des outils utiles au fonctionnement du réseau, de l'organisation et de la diffusion de l'information, de la mise à niveau et de l'encadrement de ces opérateurs.

L'implémentation de ces différentes mesures va permettre d'accroître les performances du système actuel d'intermédiation au niveau du conseil technologique pour les PME.

Un autre rapport qui évaluait les aides R&D régionales aux entreprises mettait le doigt sur le caractère peu incitatif des aides aux PME. Or rien ne semble prévu dans le plan Marshall pour remédier à ce problème. Votre réaction ?

Je suis parfaitement consciente des caractéristiques du paysage industriel wallon où la PME occupe une place importante. C'est d'ailleurs sur les PME qu'il faut en grande partie compter pour renforcer notre économie. Et c'est aussi l'opinion de la Commission européenne qui, lors de la réunion des ministres de la recherche en juillet dernier à Cardiff, a organisé un atelier sur la manière d'aider les PME à participer à l'effort de recherche européen.

L'Agence de stimulation technologique, qui est une des premières mesures du Plan Marshall mise en application, est un premier moyen d'aider les PME concrètement.
Les conseillers technologiques, qui profiteront de l'encadrement de cette agence, ont notamment pour mission de promouvoir les aides R&D auprès des PME. Par ailleurs, il faut aussi ►

Energie Hainaut

La société anonyme **DROBen** (Développements et Réalisations d'Objectifs Basés sur les énergies nouvelles) a débuté ses activités de production à Ghislenghien le 16 septembre dernier. L'objet de cette entreprise innovatrice, et c'est une première en Wallonie, est de fabriquer des panneaux (ou modules) «photovoltaïques».
Ces panneaux transforment la lumière en électricité sans aucun composant mobile, sans nuisance sonore et sans rejet gazeux. Leur longévité et leur besoin minime en entretien font de l'énergie solaire photovoltaïque une source fiable pour la génération d'«électricité verte». Mais l'innovation tient surtout dans le fait que, contrairement aux panneaux solaires standards, les modules DROBen peuvent, grâce à des machines-outils de nouvelle génération, être fabriqués sur mesure pour s'intégrer dans l'architecture de manière esthétique et en harmonie avec la construction.

Agro-alimentaire Hainaut

Le 6 octobre, la Lloyd's Register Quality Assurance a remis à la société **Hedelab** , laboratoire agro-alimentaire actif dans la conception et la production de compléments alimentaires, son certificat ISO 22000. Basée à Ghlin, Hedelab devient ainsi la première société européenne à obtenir cette certification appelée à devenir le standard international de qualité alimentaire. C'est une nouvelle étape dans cette «success story» qui débuta en 1998 par le rachat d'une société de Frameries active dans le domaine de la phytothérapie (bien-être par les plantes). Après avoir recadré l'entreprise sur la conception et la production de compléments alimentaires, destinés aux marchés de la diététique et du bien-être, les deux jeunes directeurs d'Hedelab – Olivier Troger et Gilles Gernaey – ont réussi à doubler son activité, tripler le nombre de collaborateurs et à devenir, en 2003, propriétaires d'un nouveau site de production de 6.000 m² obéissant aux normes les plus strictes.

Innovation technologique Liège

© P. Schyns SOFAM

Le 10 octobre étaient décernés les «Prix de l'Innovation Technologique» qui récompensent les entreprises qui ont créé une activité nouvelle en Wallonie du fait de la valorisation de leurs recherches. Dans la catégorie «spin off», c'est **KitoZyme** (Herstal) qui a remporté les suffrages pour sa mise au point de biopolymères végétaux innovants et respectueux de l'environnement uniques au monde (voir notre article «Top mondial» en page 4). La catégorie «jeune entreprise innovante» a vu émerger **Delta Services Industriels** (Orcq), pour le développement de techniques de radiotraçage appliquées à l'optimisation des moteurs à combustion interne, des lubrifiants et de leurs additifs. Enfin, **Free Field Technologies** (Louvain-la-Neuve) a été primée dans la catégorie «entreprise innovante» pour le développement d'une famille de logiciels de conception acoustique assistée par ordinateur, permettant de simuler les mécanismes de génération et de propagation du bruit et des vibrations. Ces trois jeunes sociétés se sont vues remettre leur prix (2.500 euros chacune) par Marie-Dominique Simonet, Ministre wallonne de la Recherche, des Technologies nouvelles et des Relations extérieures, lors d'une cérémonie publique qui a rassemblé plus de 250 décideurs économiques et politiques.

En Bref

tenir compte de l'augmentation des aides à l'investissement (45 millions d'euros) et de l'augmentation des moyens mis à disposition de la recherche et de l'innovation en lien avec l'entreprise (150 millions d'euros). Ces politiques constituent, en terme de moyens supplémentaires, une action sensible en faveur des entreprises, dont les PME. Et je rappelle que les PME peuvent profiter des aides à la recherche et à l'innovation à des taux très intéressants (70 à 80 % le plus souvent).

Il n'est donc pas exact de dire que rien n'a été prévu dans le Plan Marshall dans ce domaine.

Qu'est-ce qui a motivé la décision de fusionner la DGTRE avec l'administration de l'économie ?

La fusion des deux directions générales résulte d'un choix du Gouvernement wallon inscrit dans le Plan Marshall. Ce choix est justifié comme suit : "En matière de dossiers recherche et innovation, la Direction générale de l'Economie et de l'Emploi et la Direction générale de la Recherche sont amenées à traiter des dossiers qui comportent souvent des volets recherche et des volets économie. Afin de décloisonner les approches administratives, d'augmenter l'efficience du traitement des dossiers, notamment dans l'attribution des fonds de la Région dédicacés à la recherche et à l'innovation mais également pour disposer d'outils fiables permettant de mieux évaluer l'impact des aides accordées, il sera procédé à une fusion des deux directions générales".

La fusion doit permettre d'abord d'augmenter l'impact global des aides sur l'activité économique wallonne. Il s'agit par exemple d'assurer la meilleure cohérence possible entre les différents types d'aide et de procéder à une évaluation systématique des aides afin de revoir en conséquence les stratégies poursuivies. La fusion doit ensuite améliorer l'efficacité de traitement des dossiers d'aide. Par exemple, en exploitant les synergies, les effets d'échelles et en concentrant les expertises. Il s'agit encore de faciliter pour les bénéficiaires des aides et tous les acteurs extérieurs le suivi des dossiers, en rendant la structure organisationnelle plus claire, en optimalisant l'utilisation de programmes informatiques de suivi, etc.

La Région a signé un nombre important d'accords de coopération avec d'autres Régions et Etats. Dans ces accords de coopération des volets économiques, technologiques et R&D sont en général inclus et parfois encadrés par l'installation de «Commissions mixtes» bilatérales où s'initient et se décident les projets de coopération. Comment envisagez-vous une concertation plus étroite avec le monde des entreprises afin de concrétiser aux bénéfices de toutes les parties ces accords bilatéraux susceptibles de multiplier des partenariats intéressants ?

En ce qui concerne notre coopération avec les pays développés et en transition, ma préoccupation est de resserrer nos programmes en fonction de nos besoins prioritaires en matière de développement économique et social. Il en va de même pour notre développement culturel, et – à ce titre – nos relations avec l'extérieur doivent maximiser les synergies entre la Wallonie et la Communauté française.

Je précise qu'il ne s'agit pas d'une vision unilatérale de la coopération. Un partenariat bien compris doit apporter des retombées positives pour chacun.

Le Plan stratégique transversal n°1 relatif à la création d'activités prévoit de rendre systématiques et d'augmenter les volets scientifiques des accords bilatéraux avec les pays de l'O.C.D.E. C'est une priorité à chaque renouvellement des programmes de coopération avec nos partenaires. Nous ciblerons en particulier, d'une part, les pôles de compétitivité, et d'autre part, les pays et régions qui peuvent nous faire bénéficier de leur expertise sur le plan de la reconversion économique.

Ce resserrement fait l'objet d'une note de politique internationale sur laquelle je consulterai largement, notamment l'Union Wallonne des Entreprises.

A l'heure où la recherche passe obligatoirement par les collaborations internationales, il est essentiel que nos programmes permettent aux chercheurs d'être pleinement partie prenante aux réseaux scientifiques internationaux. ||

Entreprises unipersonnelles
Un vivier d'emplois

On compte en Wallonie 146.700 entreprises unipersonnelles, qui représentent 13% de l'emploi. Elles sont également une source importante d'emplois potentiels. Or, il ressort d'une récente enquête européenne que dans ce type de structures, les charges sur le travail constituent un obstacle pour embaucher presque aussi important que celui du niveau d'activité.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Didier **PAQUOT**

Particulièrement présentes dans des secteurs tels que le services aux entreprises, l'agriculture, l'artisanat, la construction ou le commerce, les entreprises unipersonnelles – personne physique ou morale assujettie à la TVA et qui n'emploie aucun salarié – occupent 13% de l'emploi en Wallonie (contre 12% en Belgique) et sont au nombre 146.700. Si demain, la moitié de ces entreprises décidaient d'engager une personne, cela créerait 250.000 emplois en Belgique et 73.000 en Wallonie. Cela permettrait donc de réduire le chômage de moitié dans le Royaume et de 32% en Wallonie.

Ces derniers temps, plusieurs pays européens ont pris conscience du potentiel de création d'emplois dans le segment des toutes petites entreprises. C'est par exemple, le public cible du plan d'urgence adopté par le Gouvernement français en août 2005.

La Commission Européenne a réalisé une étude comparative visant à comprendre quels sont les freins déterminants qui empêchent ces entreprises d'engager une personne supplémentaire. Cette étude est fondée sur les constats d'experts et sur une enquête réalisée auprès des entreprises unipersonnelles des 19 états membres participant au travail. Cette enquête a notamment consisté à demander aux entreprises unipersonnelles de sélectionner parmi neuf suggestions les deux raisons principales qui les empêchent d'embaucher une personne supplémentaire. La question a été libellée de la manière suivante : "*Parmi la liste suivante, quelles sont les deux principales raisons qui pourraient expliquer le mieux pourquoi vous n'employez actuellement personne avec un contrat de travail régulier ?*

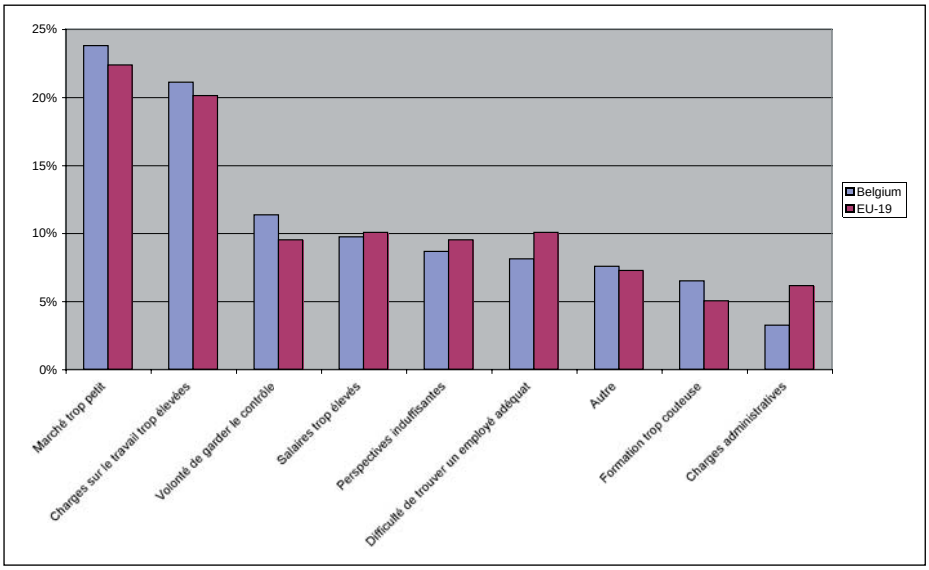
1. *Votre activité n'est pas encore assez grande*
2. *Les coûts additionnels liés à l'emploi (tels que les cotisations à la sécurité sociale, etc.) sont trop élevés*
3. *Les salaires que vous auriez à payer sont trop élevés*
4. *Il est difficile de trouver la personne adéquatement qualifiée*
5. *Vous voulez garder le contrôle de tous les aspects de votre entreprise*
6. *Vos prévisions pour le développement futur de votre entreprise ne sont pas suffisamment bonnes*
7. *Les procédures légales et administratives pour engager, employer ou licencier du personnel sont trop compliquées*
8. *Cela coûterait trop cher de former un nouvel employé*
9. *Autre* "

Globalement, une des deux raisons principales avancées par la plupart des entreprises unipersonnelles est que leur activité ne le nécessite pas. Les entreprises considèrent effectivement que la demande est trop faible pour pouvoir occuper une personne supplémentaire. Le second obstacle à l'embauche qui a le plus fréquemment été pointé par les entreprises est celui des charges pesant sur le travail telles que les charges patronales.

Tableau 1 : **Résultats de l'enquête européenne**

	Demande trop faible	Charges sur le travail trop élevées	Volonté de garder le contrôle	Salaires trop élevés
Suède	*69*	*22*	*15*	*17*
Estonie	*68*	*18*	*13*	*11*
Portugal	*64*	*18*	*8*	*15*
Lituanie	*62*	*26*	*7*	*19*
Pays-Bas	*58*	*10*	*41*	*14*
France	*52*	*56*	*17*	*10*
Danemark	*51*	*14*	*15*	*16*
Autriche	*51*	*15*	*19*	*21*
Espagne	*50*	*25*	*12*	*29*
Finlande	*48*	*27*	*19*	*27*
Belgique	*44*	*39*	*21*	*18*
Luxembourg	*44*	*16*	*26*	*24*
Irlande	*43*	*26*	*26*	*26*
Rép Tchèque	*42*	*37*	*16*	*16*
Chypres	*40*	*16*	*21*	*27*
UE-19	*40*	*36*	*17*	*18*
Royaume Uni	*38*	*14*	*25*	*15*
Allemagne	*35*	*36*	*14*	*15*
Italie	*35*	*35*	*19*	*22*
Pologne	*24*	*75*	*7*	*16*

Graphique 1 : **Obstacles à l'embauche – Comparaison de la Belgique à la moyenne européenne**



Au total donc, la faiblesse de l'activité de l'entreprise a été citée par 40% des entreprises européennes comme un des deux freins principaux à l'embauche et 36% ont pointé les charges sur le travail. Cela signifie en d'autres termes que les charges sur le travail sont considérées par les entreprises unipersonnelles comme étant un obstacle pour embaucher presque aussi important que celui de la faiblesse de la demande. C'est le cas en Belgique, en France, en Allemagne et en Italie. Le constat est corroboré par une corrélation macroéconomique forte entre le taux de chômage et les charges pesant sur le travail (confer encadré).

En ce qui concerne les sept autres propositions de la Commission européenne, elle ont été nettement moins citées comme un frein à l'embauche. Le graphique 1 reprend ces différents obstacles, avec pour chacun d'entre eux le pourcentage d'entreprises belges et européennes qui les ont cités comme premier ou second obstacle à l'embauche.

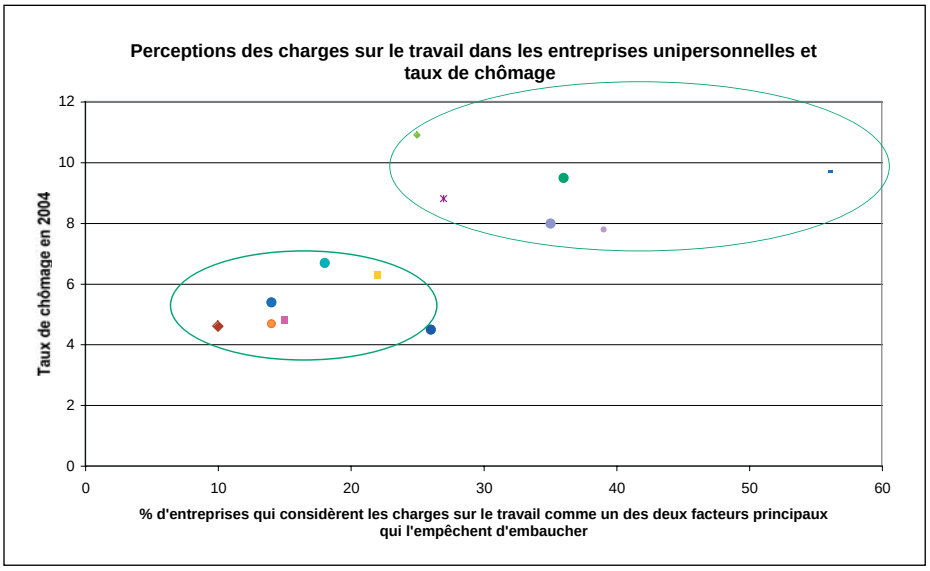
Un élément frappant qui ressort de ce graphique est que les entreprises belges se plaignent nettement moins du poids des charges administratives comme obstacle à l'embauche que les entreprises européennes alors que la Belgique est un pays où les charges administratives sont plus importantes qu'ailleurs[1]. Deux raisons permettent d'expliquer ce paradoxe : les procédures administratives sont la plupart du temps allégées pour les entreprises de très petite taille et la Belgique est le pays européen où les entreprises recourent le plus aux secrétariats sociaux pour la gestion administrative de leur personnel.

Afin d'évaluer les freins à l'embauche en Wallonie, l'UWE a posé une question semblable à celle étudiée dans cet article, dans le cadre de l'enquête pour le Point Conjoncturel. Cette question a été formulée de la manière suivante :

"*Dans la liste suivante, quelles sont les deux raisons principales pour lesquelles vous n'embauchez pas ?*

1. *Le niveau de votre activité ne le nécessite pas*
2. *Les difficultés de trouver la personne adéquatement qualifiée sont trop élevées*
3. *Les coûts salariaux globaux sont trop élevés*
4. *Les procédures légales et administratives pour engager, employer ou licencier du personnel sont trop compliquées*
5. *Les coûts liés à la formation sont trop élevés*
6. *Autre*"

Graphique 2

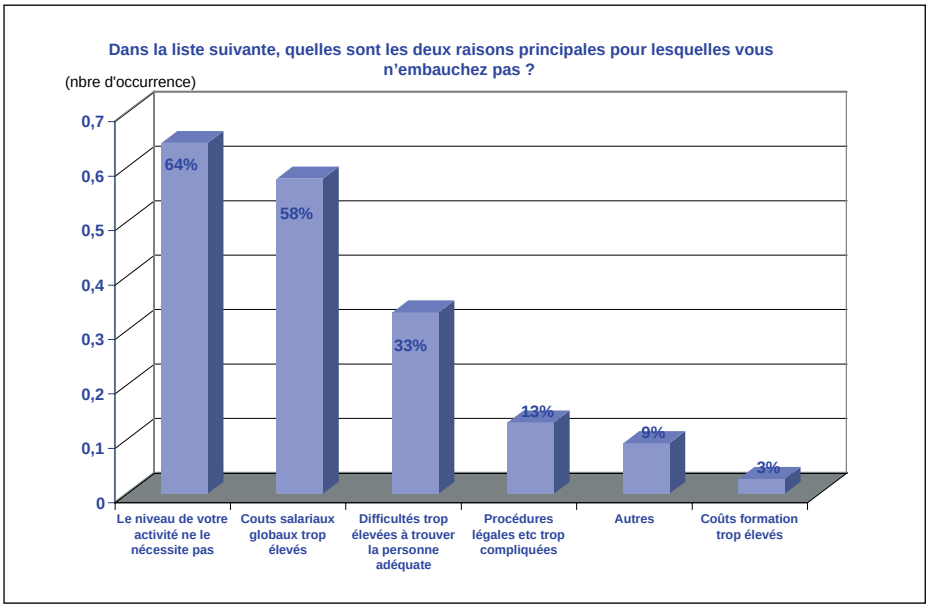


Les charges pesant sur le travail comme obstacle à l'embauche dans les entreprises unipersonnelles et le chômage

Les pays où les entreprises se plaignent de charges trop élevées sont aussi ceux où le chômage est plus important. Le graphique 2 montre qu'il existe une relation positive entre ces deux éléments. On peut effectivement distinguer deux groupes de pays. Le premier est constitué des six pays où les entreprises considèrent les charges sur le travail comme un frein important à l'embauche. Ce groupe est plus particulièrement touché par le chômage. Par contre dans le second groupe de pays, les entreprises sont proportionnellement moins nombreuses à considérer les charges sur le travail comme un frein à l'embauche et le chômage y est nettement plus faible, ne dépassant pas 7%.

(1) Une étude réalisée par l'Observatoire européen des PME a montré que la Belgique était un des pays européen où les contraintes administratives pesaient le plus lourdement contre une décision d'embauche.

Graphique 3



Les résultats sont représentés au graphique 3. Au total, 64,5% des entreprises interrogées ont cité la taille de leur activité comme une des deux raisons principales qui les empêchent d'engager une personne supplémentaire. Une part légèrement inférieure des entreprises wallonnes, 57,9%, a cité les charges sur le travail et 33% ont pointé la difficulté de trouver les personnes adéquates. Ces résultats sont très proches des résultats de l'enquête européenne. En effet, les deux principaux obstacles correspondent à ceux cités par les entreprises belges et européennes. La Wallonie se distingue néanmoins par la difficulté de trouver la personne adéquate. Cet obstacle occupe la troisième position au classement des résultats de l'enquête de l'UWE, alors qu'il ne se situe qu'en sixième position des résultats de l'enquête de la Commission Européenne pour la Belgique.

Ces résultats confortent l'UWE dans l'idée que la réduction du chômage wallon passera par la réduction des charges sur le travail et l'amélioration de la qualité de la formation.

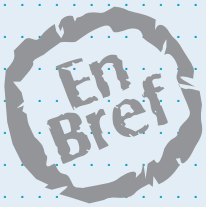
Conclusions

Les entreprises unipersonnelles sont un vivier d'emplois potentiels important. Or, il ressort de l'enquête européenne que pour ce type d'entreprises, les charges sur le travail constituent un obstacle pour embaucher presque aussi important que celui de la demande. La problématique du coût du travail ne concerne donc pas que les entreprises exposées à la concurrence internationale. Elle concerne aussi les toutes petites entreprises. Cela témoigne de l'insuffisance des mesures actuelles visant à réduire les charges sur le travail et plaide pour une réduction plus importante des charges. En outre, pour les entreprises wallonnes, la difficulté de trouver une main d'œuvre formée semble plus importante que dans le reste de l'Europe. ||

La réduction du chômage wallon passera par la réduction des charges sur le travail et l'amélioration de la qualité de la formation.

Cosmétique Liège

Le 19 octobre, dans le cadre du Forum «Initiatives», l'hebdomadaire Trends-Tendances a remis à la société **Kenomar** la «Gazelle de Super Ambassadeur pour l'ensemble de la Wallonie», dans la catégorie «Petites entreprises». Créée en 1998 et installée depuis 2002 au cœur du Parc Industriel des Hauts-Sarts (Liège), Kenomar est active dans un créneau très spécialisé : la commercialisation d'accessoires cosmétiques et de mode dans la grande distribution. Leader belge dans son secteur, elle approvisionne 1.500 points de vente (en Belgique, Luxembourg, France et aux Pays-Bas), réalise un chiffre d'affaires d'environ 7 millions d'euros par an et occupe une quarantaine de personnes.



Agro-alimentaire Luxembourg belge

Le 21 octobre avait lieu la remise officielle des «Godefroid» qui chaque année mettent à l'honneur des personnalités de la province de Luxembourg dans les domaines du sport, de la culture, de l'associatif et de l'économie. Dans cette dernière catégorie, c'est l'usine agro-alimentaire **Les Nutons** qui a remporté les suffrages. Créée en 1973 à Marche-en-Famenne, l'entreprise fait partie depuis 1996 du groupe Ter Beke après un passage de 10 ans dans le groupe Unilever. 300 personnes travaillent dans l'usine de production de pâtes et de pizza où seront prochainement investis 11 millions d'euros dans une chaîne de production de pâtes préparées. Pour être complet, les autres lauréats des «Godefroid 2005» sont : l'athlète Elisabeth Davin (sport), le groupe Cré Tonnerre (culture) et le club informatique de l'Oeuvre Nationale des Aveugles (associatif).

Tax Shelter
Quand les entreprises misent sur le cinéma

Le «tax shelter» est un incitant fiscal accordé aux entreprises qui investissent dans le cinéma belge. Elle leur permet d'investir jusqu'à 500.000 euros et de bénéficier d'une exonération fiscale de 150 % du montant investi. Zoom avant sur cette nouvelle filière.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Vinciane **PINTE**

En 2005, le «Tax Shelter» a permis de financer une trentaine de films pour un montant total de 15 à 20 millions d'euros.

Grâce au «tax shelter», les sociétés qui investissent dans la production d'une oeuvre audiovisuelle pourront profiter d'une exonération de leurs bénéfices à concurrence de 150%, tout en bénéficiant d'autres avantages (pourcentage sur les recettes du film, par exemple). Cet investissement s'opère par la conclusion d'une convention entre le producteur et la société qui investit et doit se réaliser sous la forme d'investissement direct et de prêt. L'investissement sous forme de prêt est limité à 40% des sommes investies.

Ce système présente un double avantage : d'une part, la société qui investit obtient une exonération d'impôt sur ses bénéfices et d'autre part, le producteur reçoit un financement adéquat pour la réalisation de son oeuvre. L'Etat retire également un avantage important : 150% des sommes investies autrement que sous forme de prêt doivent être dépensées en Belgique. Cela contribuera à créer de l'emploi dans les secteurs concernés et engendrera de nouvelles recettes via les cotisations sociales et les impôts payés.

Bref, tout le monde y gagne ! Après les aides publiques et les aides TV, cette exemption fiscale donne un joli coup de pouce à la production cinématographique belge. Pour l'exercice d'imposition 2004 (revenus 2003), on estime en effet qu'entre 15 et 20 millions d'euros ont été récoltés grâce à cette filière, ce qui a permis de financer une dizaine de films parmi lesquels «L'enfant» des frères Dardenne, «Le couperet» de Costa Gavras, ou «Ultranova» de Bouli Lanners.

En 2005, on table sur un montant de 25 à 35 millions d'euros et une trentaine de films partiellement financés grâce à ce système.

Le profil type des investisseurs : les grosses PME

Quel est le profil des investisseurs ? En majorité, de grosses PME (en vertu du plafond des profits à 500.000 euros par an qui intéresse moins les grandes entreprises et d'une plus grande souplesse de prise de décision au sein des PME).

Pour jouer le rôle d'intermédiaires entre producteurs et investisseurs, une dizaine de sociétés belges (auxquelles il faut ajouter les deux chaînes de télévision francophone) ont déjà vu le jour. ||

Plus d'infos ? www.wallimage.be

Ressources humaines

Le baromètre du recrutement

Dynamisme Wallon Novembre 2005

Comment les entreprises recruteront-elles demain ? Dans ce dossier RH, Dynamisme wallon esquisse les tendances pour l'avenir : l'études des écosystèmes passe au crible les principaux secteurs de l'économie wallonne. L'industrie alimentaire dévoile son système intégré d'anticipation des tendances tandis que le marché de l'intérim confirme son statut de canal de recrutement privilégié.

- *Etude des écosystèmes : pour projeter les acteurs de l'emploi dans leur futur* >> en page 22.
- *S'unir pour mieux recruter : l'exemple de l'industrie alimentaire* >> en page 24.
- *Intérim : vers une redéfinition des rôles* >> en page 26.

2006

© Corbis

© Christophe Lo Giucide

Aujourd'hui, 2 sociétés sur 3 en Belgique recourent à l'intérim pour recruter du personnel fixe. Philippe Lacroix (photo), General Manager de Manpower Belgium et Patron de Federgon Wallonie Bruxelles, se fait le porte-parole d'un secteur dont l'offre de services a évolué : l'agence d'intérim se transforme désormais en agence de placement.

Etudes des écosystèmes
Projeter les acteurs de l'emploi dans leur futur

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Christophe **LO GIUDICE**

L'étude des écosystèmes menée par les experts du Forem et les sociologues de Survey & Action scanne l'un après l'autre les principaux secteurs de l'économie wallonne. Objectif : mieux cerner les besoins actuels et futurs en matière d'emploi.

Le programme «écosystèmes» s'appuie sur un double constat. Comme l'explique Benoît Scheuer, Fondateur de l'institut de recherches Survey & Action : "*D'une part, les besoins actuels et futurs des employeurs et des travailleurs en termes d'emplois et de compétences sont souvent latents, non verbalisés. Notre objectif étant prospectif, nous ne nous limitons pas aux besoins explicites, ceux traditionnellement identifiés par les sondages d'opinion. D'autre part, pour contextualiser la problématique, nous intégrons à l'analyse, au-delà bien sûr des employeurs et des salariés, tous les acteurs susceptibles d'influer d'une manière ou d'une autre sur le développement de l'activité*".

Exemple : le secteur chimique et pharmaceutique. Outre les entreprises et leurs travailleurs, d'autres acteurs interviennent, comme le politique (par promotion ou non de ces filières dans l'enseignement, sa politique de subsides ou les réglementations) ou les laboratoires de R&D des multinationales qui préfigurent, souvent de l'étranger, ce que le secteur sera dans dix ans. L'opinion publique joue également un rôle : ainsi, dans le secteur de la construction, les besoins en compétences ont été très affectés par la demande du public pour l'éco-construction.

L'hypothèse ? "*C'est dans les représentations sociales des acteurs que s'ancrent les projets d'investissement dans tel ou tel domaine, d'embaucher tel ou tel profil de compétences, de construire sa carrière de telle ou telle façon,* poursuit le sociologue. *Il s'agit d'une série de vagues que les PME notamment ne voient pas arriver et auxquelles il sera moins difficile de s'adapter si on peut les anticiper. Un tel travail va leur permettre de mettre des mots sur des sensations, de confirmer ou d'infirmer les choix stratégiques posés*".

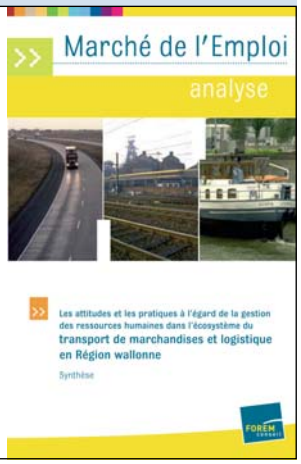
Benoît Scheuer : "C'est dans les représentations sociales des acteurs que s'ancrent les projets d'embauches de tel ou tel profil de compétences"

Techniquement, une telle méthodologie impose de mesurer un grand nombre de paramètres. En moyenne, deux secteurs par an sont passés au crible sur base d'entretiens qualitatifs, puis quantitatifs auprès de 1.600 à 2.500 acteurs de l'écosystème envisagé. Les résultats sont alors interprétés collectivement par les sociologues de Survey & Action et les experts du Forem pour déboucher sur des scénarios probabilistes. Ils aboutissent à des recommandations relayées auprès des entreprises par le canal des fédérations.

"*Sur base de données objectives portées par cette logique prospective, on peut ainsi aborder la question des pénuries tout autrement, sous l'angle interentreprises*, explique Bernard Van Asbrouck, Chargé du projet au Forem. *L'entreprise peut s'approprier, utiliser ces résultats pour mieux gérer son recrutement, et plus largement ses ressources humaines. L'objectif est d'envisager la problématique des compétences dans une gestion prévisionnelle permettant de sécuriser tant l'employeur que les travailleurs*". ||

Marché de l'Emploi
analyse
Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la distribution en Région wallonne
Synthèse

Marché de l'Emploi
analyse
Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème de l'industrie manufacturière en Région wallonne
Synthèse


Marché de l'Emploi
analyse
Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion des ressources humaines dans l'écosystème du transport de marchandises et logistique en Région wallonne
Synthèse

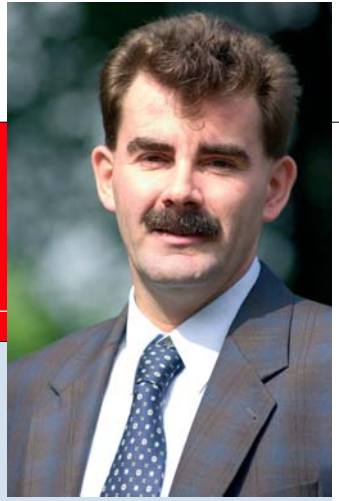
Méthodologie

Dans le champ de la gestion des risques environnementaux, les sociologues de Survey & Action et les experts du Forem remarquent parmi les employeurs un grand souci de réduire leur consommation d'énergie, et donc la facture y afférent. En l'absence de moyens concrets pour passer à l'acte, cette intention reste souvent un vœu pieux. En signant le Protocole de Kyoto, le Gouvernement wallon s'est engagé à réduire la consommation d'énergie mais, actuellement, la tendance va plutôt dans le sens d'un accroissement. Le besoin latent en spécialistes chargés de réaliser des bilans énergétiques globaux ou partiels en entreprise avec propositions concrètes d'équipements et gestion financière a été mis en lumière. L'étude recommande de monter des formations pointues en la matière, la demande de tels profils étant attendue croissante.

Bernard Van Asbrouck : "L'objectif est d'envisager la problématique des compétences dans une gestion prévisionnelle permettant de sécuriser tant l'employeur que les travailleurs".

L'exemple de l'industrie alimentaire
S'unir pour mieux recruter

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Christophe **LO GIUDICE**



Laurent Gall : "Pour apporter des réponses réellement pertinentes, il faut travailler de façon plus locale, directement sur le public qu'on aimerait attirer".

L'IFP, le centre de formation de l'industrie alimentaire en Belgique, s'est associé à différents partenaires pour mettre en place un système intégré d'anticipation des tendances sur les marchés du travail. L'enjeu : mieux cibler les formations afin de faciliter les processus de recrutement.

Comme d'autres fonds paritaires sectoriels, l'IFP, le centre de formation de l'industrie alimentaire en Belgique, réalise chaque année une enquête visant à identifier les métiers en difficultés de recrutement et à mettre à jour les prévisions pour l'année en cours. L'IFP s'est associé à divers partenaires dans le cadre du projet SIAMT (Système intégré d'anticipation des tendances sur les marchés du travail) : l'IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique travaillant pour l'Observatoire wallon de l'emploi), le Forem Conseil et plusieurs secteurs professionnels. L'objectif consiste à évaluer les avantages et inconvénients des méthodologies existantes et d'harmoniser les méthodes de collecte et de traitement des informations, de façon à pouvoir ensuite produire des résultats intégrés.

"*Auparavant, lorsque nous rencontrions des difficultés pour recruter, nous n'étions pas toujours certains que le terme «pénurie» soit vraiment approprié*, explique Laurent Gall, Coordinateur IFP pour la région Wallonie-Bruxelles. *Désormais, nous pouvons assurer avec certitude que, dans tel et tel cas, pour tel ou tel métier, il y a bien pénurie. Nous avons par ailleurs travaillé sur les appellations de métiers qui sont désormais communes aux autres secteurs représentés*".

Comment le centre de formation répond-il alors aux problèmes de recrutement identifiés ? "*Sur base des résultats, nous envoyons nos conseillers en formation vers les entreprises de sorte d'analyser les raisons de ces difficultés. Nous nous sommes en effet rendu compte que pour apporter des réponses réellement pertinentes, il faut travailler au niveau de l'arrondissement, voire de façon plus locale encore. Il faut travailler directement sur le public qu'on aimerait attirer*".

Sur base d'une grille d'analyse servant d'outil d'entretien, le conseiller va se mettre à l'écoute du terrain : quelles sont les raisons pouvant expliquer la difficulté ? Quelles sont les pistes déjà explorées ? En quoi consistent très concrètement les fonctions à pourvoir sur base de référentiels d'emplois, métiers et compétences ? "*Cette analyse nous permet ensuite d'aller vers les opérateurs locaux accompagnant les demandeurs d'emploi ou formant les jeunes pour les sensibiliser aux besoins rencontrés et les informer des conditions de travail, des critères d'embauche, des exigences des jobs, etc.*"

L'industrie alimentaire peine à trouver les compétences dont elle a besoin, notamment dans le secteur de la viande – abatteur, découpeur, désosseur, boucher industriel –, de la boulangerie pâtisserie et, de façon trans-sectorielle, pour ce qui concerne la maintenance. Le métier d'opérateur de production n'est quant à lui pas en pénurie, mais reste sensible car il concerne entre 50 et 60% du personnel qu'occupe le secteur.

"*Sur base des postes à pourvoir dans les entreprises, nous mettons par ailleurs sur pied des formations pour demandeurs d'emploi en collaboration avec l'IFAPME, le Forem ou les missions régionales pour l'emploi*, ajoute Laurent Gall. *L'année passée, nous avons ainsi formé plus de 350 personnes, auxquelles il faut ajouter 700 personnes formées avec l'aide de FormAlim, le centre de compétences de l'industrie alimentaire. Soit un total de 1000 personnes, un résultat jamais atteint jusque-là. La formation est aussi essentielle pour sensibiliser notre importante population d'intérimaires aux normes de qualité, de sécurité et d'hygiène*". ‖

L'industrie alimentaire peine à trouver les compétences dont elle a besoin, notamment dans le secteur de la viande, de la boulangerie pâtisserie et, de façon trans-sectorielle, pour ce qui concerne la maintenance.

Plus d'infos :
«Tensions sur le marché du travail et difficultés de recrutement – Balises théoriques et méthodes d'analyse», par Béatrice Van Haeperen, avril 2005, disponible sur http://observatoire.emploi.wallonie.be.

Toute difficulté de recrutement n'est pas une pénurie

"Au-delà du problème d'identification des professions difficiles à pourvoir se pose la question des raisons à l'origine des difficultés, relève Béatrice Van Haeperen, de l'IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique). Sur ce point, les méthodologies développées jusqu'à présent restent encore lacunaires.

Nous avons dès lors établi un cadre théorique permettant d'aborder le marché du travail sous l'angle des flux d'offres et de demandes de travail, une grille de lecture de la complexité des ajustements sur le marché du travail".

Quand les entreprises éprouvent des difficultés à pourvoir certains postes, elles les traduisent généralement en termes de pénurie de main d'œuvre. "Si, du point de vue de chaque entreprise, le diagnostic est correct – les entreprises n'ont pas rencontré de candidats ou les candidats ne possédaient pas les compétences spécifiques nécessaires pour le poste –, la prudence est de rigueur lorsqu'on tente d'apporter un diagnostic sur la situation agrégée", estime-t-elle.

De fait, les problèmes d'ajustements sont de plusieurs ordres : tensions conjoncturelles, tensions frictionnelles (liées à l'imperfection de l'information disponible sur les postes vacants et les candidats, aux pratiques de recrutement, etc.) et/ou tensions structurelles (inadéquations de localisation, de qualification, liés à la structure des salaires, etc.)

"Les difficultés de recrutement ont des causes multiples, soit externes au marché du travail, soit intimement liées à son fonctionnement qui met en jeu les acteurs et leurs stratégies ainsi que les structures et les institutions du marché du travail. En outre, plusieurs problèmes peuvent être présents en même temps, ce qui complexifie l'analyse. Or, cette analyse est nécessaire pour pouvoir apporter un diagnostic rapide et pertinent. D'où l'intérêt de l'échange des pratiques entre partenaires du SIAMT".

Intérim
Vers une redéfinition des rôles

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Christophe **LO GIUDICE**

L'intérim a toujours été un bon observatoire des besoins en recrutement. Philippe Lacroix, General Manager de Manpower Belgium et Patron de Federgon Wallonie Bruxelles, décode les services que le secteur apporte aux entreprises.

En quoi l'intérim représente-t-il un intermédiaire important en terme de recrutement ?

Philippe Lacroix : *Les entreprises s'adressent d'abord aux sociétés d'intérim pour trouver le personnel dont elles ont besoin. Aujourd'hui, deux sociétés sur trois en Belgique recourent à l'intérim pour recruter du personnel fixe. Au fil du temps, c'est devenu un canal privilégié. L'offre a évolué : outre l'intérim, la plupart des acteurs offrent des services de recrutement et de sélection, d'outsourcing, d'outplacement, etc. Le spectre des fonctions que l'intérim contribue à pourvoir s'est aussi élargi, celles d'ouvriers et d'employés ne représentant plus que 80 à 85% du total. La société d'intérim se transforme en agence de placement. Chez Manpower, les consultants sont répartis de sorte d'offrir soit l'intérim, soit le recrutement et la sélection. Il s'agit là d'une dynamique consistant à être plus proche du public.*

L'intérim est un observatoire du marché de l'emploi. Comment le rendre plus performant ?

Federgon a développé sa méthodologie sur base d'une enquête auprès des consultants en intérim. De son côté, le Forem utilise les informations relatives aux demandeurs d'emploi et aux postes vacants. Depuis toujours, les pénuries identifiées de part et d'autre sont semblables. Chaque méthode comporte néanmoins des biais. L'idée est d'unir nos forces pour aboutir à une vision plus précise des fonctions critiques réelles, actuelles et à venir. Aujourd'hui, nous avons peu de données sur les sous-régions, par exemple. Les difficultés de recrutement gagnent à être abordées sous l'angle des flux, de la mobilité. Il convient de favoriser une vision prospective, sur cinq, sept ou dix ans.

Dans quelle évolution s'insère cette collaboration avec le Forem ?

Depuis l'application de la gestion mixte privée-publique du marché du travail en 2004, les rôles tendent à se redistribuer. Le Forem devient un régisseur/ensemblier visant à offrir une vue globale du marché de l'emploi et à conseiller les instances politiques. Sa mission devrait être de moins en moins liée au placement direct des individus, plus du ressort du privé qui se trouve à la source des demandes des entreprises et dispose de moyens plus importants dans l'évaluation des candidats. Un autre rôle du FOREM tient à la gestion de la population au chômage. Sur

Philippe Lacroix : "L'offre des sociétés d'intérim a évolué : la plupart des acteurs offrent également des services de recrutement et de sélection, d'outsourcing, d'outplacement, etc."

240.000 chômeurs, 60.000 à 80.000 sont directement employables. Au public de s'occuper des autres populations sans travail en les abordant selon les divers sous-publics et de former ceux qui en ont besoin pour les faire revenir sur le marché du travail.

Quelle concrétisation peut-on déjà faire valoir ?

Les chèques-services ont par exemple permis de recréer tout un marché du travail. Ils représentent désormais 3% du marché de l'intérim, soit plus que la construction, ouverte bien avant. Il reste énormément de voies à explorer de ce côté pour autant que l'on dispose d'une meilleure image de l'offre et de la demande tant du côté des entreprises que des particuliers.

De son côté, Manpower réalise une étude sur les perspectives d'emploi. Quelle est sa valeur ajoutée ?

L'objectif consiste à donner une vue prospective à court terme en mesurant sur base trimestrielle les intentions de recrutement de 45.000 employeurs dans 23 pays, dont 791 en Belgique. Chaque employeur répond à cette question : Comment anticipez-vous l'évolution de l'emploi total dans votre entreprise au cours du prochain trimestre par rapport au trimestre actuel ? *Le résultat permet de dégager des tendances sur l'évolution de l'emploi par région, par secteur et par pays, ce qui permet aux employeurs de mieux se positionner. Aux Etats-Unis où elle est menée depuis 40 ans, la parfaite corrélation entre la vue prospective et les chiffres de l'emploi réel a été démontrée.* ||

Didier de Laminne : "Les enquêtes sur l'avenir du marché du travail offrent aux employeurs une vue sur ce qui motive les travailleurs et candidats; elles leur permettent d'identifier d'éventuelles faiblesses dans leurs stratégies d'attractivité afin de les corriger".

Décrypter le marché au profit de tous

Depuis 2000, Randstad publie chaque année une enquête dont les éditions 2000 et 2005 ont analysé la perception par les employeurs de l'avenir du marché du travail. Les crus 2001 et 2006 – actuellement en préparation – sont l'occasion de vérifier si les tendances dégagées concordent avec la perception des travailleurs. Entretemps, le leader belge de l'intérim s'est aussi penché sur la vision des jeunes, des actifs et non actifs en matière d'emploi, sur les attentes des travailleurs envers la GRH et sur leur participation à la vie de l'entreprise.

L'étendue du spectre répond notamment à l'évolution de la société d'intérim en prestataire de services en ressources humaines pour les entreprises. "Ces études offrent aux employeurs une vue de ce qui motive les travailleurs et candidats; elles leur permettent d'identifier d'éventuelles faiblesses dans leurs stratégies d'attractivité afin de les corriger, voire de se comparer aux autres employeurs, explique Didier de Laminne, Press & Public Relations Manager. Randstad se positionne de la sorte en entreprise de la connaissance qui étudie son marché pour ses besoins propres et ceux de ses clients et partenaires".

Cette observation du marché se trouve complétée par une enquête récurrente sur l'entreprise la plus attractive, un guide pratique du travail publié tous les deux ans, un sondage annuel sur le travail des jeunes et un baromètre trimestriel de la confiance des travailleurs auquel s'ajoute une question d'actualité. De quoi offrir un regard constant et affûté sur les évolutions du marché de l'emploi et, en particulier, sur les tendances en matière de recrutement. Ce à quoi contribuent également les midis à thèmes, des séminaires organisés dans les régions.

Ce qu'il en ressort ? "Une certaine stabilité tant dans les pénuries identifiées qu'en matière de stratégies pour les contrer ou de canaux de recrutement, note Patrick Dupont, Manager Business Information Center. Si ce n'est qu'en 2005, les employeurs s'attachent d'abord à améliorer l'ambiance de travail pour fidéliser leur personnel. Vient ensuite le salaire, alors qu'en 2000, cet ordre était inversé. Des indications laissent déjà penser que chez les travailleurs, c'est l'évolution contraire qui s'est produite, un décalage que devrait éclairer notre enquête 2006".

Patrick Dupont : "Il ressort de notre enquête 2005 une certaine stabilité, tant dans les pénuries identifiées qu'en matière de stratégies pour les contrer ou de canaux de recrutement".

Développement durable
Pas seulement l'affaire des entreprises

Dynamisme Wallon Novembre 2005

Développement durable, gouvernance, gestion éthique des affaires, responsabilité sociétale… restent des termes abstraits et souvent galvaudés.

Le développement durable est une autre façon d'appréhender l'avenir. Que ce soit en termes de mobilité, de gestion des déchets, de tourisme, de social, de gestion des énergies.

Dynamisme wallon lève un coin du voile sur une notion qui ne concerne pas seulement les entreprises, mais tous les acteurs sociaux.

© belpress.com - Banque d'images en ligne

Indicateurs Développement Durable
Union Wallonne des Entreprises asbl
Développement Durable : palper l'impalpable en 5 étapes...
>> En savoir plus sur cet outil...
>> L'UWE et le développement durable
Déjà inscrit ? IDENTIFIEZ-VOUS :
Valider
Pas encore inscrit ?

1

1. Le site www.uwe.be/indicateursdd est un outil développé par l'UWE pour vous permettre aux entreprises de se situer en matière de développement durable sous forme d'une «cotation» par rapport à un état idéal. L'utilisateur encode lui-même les données dans 15 domaines, sélectionnés pour leur disponibilité et pertinence et répartis en trois piliers : économique, soci(ét)al et environnemental

2. Jacques Crahay (page 34) : "Ceux qui font du développement durable une préoccupation ont plus de chance de s'inscrire dans la durée, là où l'économique pur est dans le court terme tout le temps".

2

ISO 26000 en 2008
La responsabilité sociétale en chantier

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Propos recueillis par Vinciane **PINTE**

Fin septembre, 45 délégations se sont retrouvées à Bangkok (Thaïlande) pour une session de travail sur la responsabilité sociétale. Objectif : élaborer un standard international, l'ISO 26000. La société belge CAP conseil a participé aux travaux. Délégués comme experts par l'Institut Belge de Normalisation (IBN), ses représentants, Marie d'Huart et Serge De Backer, synthétisent quelques enjeux.

Après les séries ISO 9000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'Environnement, ISO 26000 sera l'appellation du futur standard pour la responsabilité sociétale qui devrait voir le jour en 2008. Quelle définition peut-on donner de la responsabilité sociétale ?

Serge de Backer : *Un peu comme celle du développement durable, la définition de la responsabilité sociétale (RS ou SR en anglais) varie au gré des acteurs : entreprises, pouvoirs publics, consommateurs, représentants des travailleurs, société civile, ONG... D'où le défi que s'est fixé ISO de mieux définir ce concept et de tenter un consensus. Déjà avant la rencontre de Bangkok, les experts présents, relayés par l'ISO, ont clairement insisté sur le fait que ce standard respectera certains principes et normes de base communément admis. Autre point important : ce référentiel ne comprendra que des lignes directrices, et ne sera pas sujet à une quelconque labellisation ou certification.*

La responsabilité sociétale fait sauter l'ISO à pieds joints dans le champ des valeurs, de la quête du sens, de la sphère des responsabilités

Quels sont les principes de base admis ?

Marie d'Huart : *A ce stade, on parle par exemple de la déclaration universelle des droits de l'homme, ou encore des conventions de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) – exclusion du travail des enfants, travail forcé, sécurité, liberté d'association…. Elles serviront de facto de socle à la construction d'ISO 26000. Mais il y a aussi une série de principes touchant à l'environnement, à la dimension sociétale des organisations, édictés par les Nations Unies ou d'autres instances internationales (OCDE,…) qui seront intégrés.*

Les entreprises seront-elles les seules concernées ?

Serge de Backer : *Non, au contraire. L'appellation commune «RSE» (Responsabilité sociétale des Entreprises) laisse aujourd'hui la place à la RS (Responsabilité sociétale). Sous-entendant que tout le monde est concerné, pas seulement les entreprises. Cette orientation témoigne de la volonté d'ISO de construire ce standard sur le principe de la responsabilité partagée. Tant les entreprises que les autres acteurs de la société – pouvoirs publics, ONG, syndicats, consommateurs – ont aussi leur part de responsabilité. C'est pourquoi le processus d'élaboration de la norme invite ces acteurs à la construire ensemble. Il n'y a pas de monopole de l'industrie ni dans la définition, ni dans sa future application.*

Créer un nouveau standard ISO n'est pas courant, comment cela se passe ?

Marie d'Huart : *Le processus ISO est à la fois lent et rassurant. Il faut imaginer le magma d'idées que génère une rencontre comme celle de Bangkok où plus de 350 personnes se rassemblent une semaine autour d'un même projet. Les pays développés, les pays en développement, la sphère d'influence anglo-saxonne, la francophonie, des acteurs comme la Chine, les pays d'Amérique latine, ou encore le Japon et la Thaïlande, hôtes de cette seconde session de travail, témoignent de cette diversité. Diversité à laquelle il faut ajouter les différences de sensibilité entre l'industriel, le représentant d'une ONG, le syndicaliste ou le représentant des consommateurs. Si vous ajoutez dans cette mixité une pincée d'académiciens et d'experts thématiques à la pointure internationale, vous avez un aperçu des échanges et de la confrontation d'idées induits par un tel processus. D'où l'intérêt d'inscrire la construction d'un standard de ce type dans un processus rigoureux et procédural comme ISO. En tout, il s'agit d'un travail de 3 ans, ponctué de rencontres internationales tous les 6 mois.*

Est-il possible de standardiser un thème comme la responsabilité sociétale ?

Serge de Backer : *Certes, ISO a aussi dû mettre de l'eau dans son vin. Le processus entamé pour ISO 26000, qui se déclinera jusqu'en 2008, avec une prochaine réunion programmée en mars*

Marie d'Huart (au centre) : "L'ISO 26000 n'est pas un recueil de prose pour les militants d'un monde meilleur. Il veut démontrer son utilité et son opérationnalité".

au Portugal, s'éloigne quelque peu des habitudes de travail d'ISO sur des normes techniques, par exemple. Ce qui rend ce processus passionnant mais pose un défi important à l'organisation internationale de standardisation. Le thème de la responsabilité sociétale fait sauter cette institution à pieds joints dans le champ des valeurs, de la quête du sens, la sphère des responsabilités… Il ne s'agit plus seulement d'échanger entre experts sur comment sécuriser la fabrication d'un boulon pour l'industrie aéronautique. Le thème lui-même des travaux impose une concertation avec le public concerné. C'est pourquoi ISO s'est lancé volontairement dans un processus très participatif et représentatif. Une large part des discussions à Bangkok a servi à asseoir ce fonctionnement. Quelques règles en découlent : une organisation bicéphale pour chaque groupe de travail faisant collaborer un expert d'un pays développé avec un expert d'un pays en voie de développement. Autre principe, les délégations nationales sont encouragées à identifier des experts de différentes catégories : consommateurs, industries, pouvoirs publics,…

Tous les acteurs de la société sont concernés, pas seulement les entreprises

Que doit-on retenir du travail réalisé à Bangkok ?

Marie d'Huart : *Au-delà du peaufinage des règles de fonctionnement pour le rôle et le travail des experts présents, Bangkok accouche principalement d'une table des matières concertée des futures lignes directrices. Le travail sur le contenu est répartit entre trois sous-groupes. Le premier est en charge de définir le domaine d'application, le contexte de la Responsabilité sociétale et les principes. Le second doit identifier les lignes directrices sur les questions centrales relatives à la responsabilité sociétale. Et le troisième sous-groupe est en charge d'organiser la mise en œuvre effective de ce futur standard au sein des organisations. Le cahier de charge de ce dernier groupe démontre la volonté des acteurs présents d'aboutir à un standard effectivement applicable au sein d'organisations (entreprises et autres). ISO 26000 veut démontrer son utilité, et son opérationnalité. Il ne s'agira pas d'un recueil de prose pour les militants d'un monde meilleur.* ||

Plus d'infos ?
010/24.25.47, serge.debacker@capconseil.be
www.iso.org/wgsr, www.tisi.go.th/iso_tmb

Le lobby responsable : Contradictio in terminis ?

Lobby. Voilà bien un terme dont la simple mention évoque pour beaucoup manœuvres d'influence et chantage. N'entend-on pas souvent que les entreprises sont devenues plus puissantes que les gouvernements ? Il ne fait pas bon être lobbyiste privé ces temps-ci.

Pourtant ils sont plus de 100.000 dans le monde à en porter l'étiquette, dont 15.000 rien qu'à Bruxelles, arpentant les corridors des institutions européennes et internationales.

Et si ce métier méritait plus de considération ? Et si les jeux de pouvoir, affichés ou non, se faisaient aussi défense d'intérêts dépassant l'envie de se tailler simplement une plus grosse part du gâteau économique ?

"Le pouvoir avéré du lobby est un levier à actionner sans réserve, si on respecte une série de principes, car c'est un vecteur puissant de changement dans la société pour un développement durable". C'est le postulat défendu récemment par le Global Compact des Nations Unies et l'institut londonien «AccountAbility», dans leur rapport «Towards responsible lobbying». Ce rapport résulte d'une vaste consultation avec des lobbyistes professionnels et plus de 2.200 entreprises, gouvernements et ONG dans le monde.

Quelques points saillants : La clé, c'est de cibler la cohérence entre métier de l'organisation (entreprise, syndicat, ONG) et pratiques de lobby. Une entreprise responsable est celle dont la politique de lobby est en ligne avec sa mission, ses codes de conduite et les valeurs internationales telles que les 10 principes du Global Compact ou les Millenium Goals. Et le rapport poursuit en offrant une méthode en 6 points pour évaluer et améliorer ses pratiques de lobby. La première, et non des moindres, est d'être transparent et cohérent.

Le défi est d'aller plus loin. Par exemple, mettre sa position de force à profit pour défendre des causes dépassant le simple intérêt de son organisation, le court terme. S'en expliquer, argumenter ouvertement. Il s'agit de facto d'un changement de mentalité, d'audace,… Il y va de la crédibilité de ceux qui «lobbyent». La crédibilité n'est-elle pas la condition sine qua non de la démarche d'un lobbyiste ?

>> Rapport disponible gratuitement sur www.accountability.org.uk

Fiscalité et environnement
Une combinaison d'avenir

Dynamisme Wallon Novembre 2005

Par Charles **CARLIER** et Laura **DEWEZ**, Deloitte Conseils Fiscaux

Le législateur a tendance à utiliser des incitants fiscaux (ou sociaux) pour influencer le comportement «environnemental» des entreprises. Cette constatation est étayée par l'examen de certaines mesures récentes.

Déduction pour investissement

Pour rappel, la déduction pour investissement consiste à pouvoir déduire de sa base imposable un certain pourcentage (entre 3,5% et 10,5% au titre de pourcentage de base) de la valeur d'investissement ou de revient d'immobilisations corporelles ou incorporelles neuves, affectées en Belgique à l'exercice de l'activité professionnelle.

Sur base de l'article 69 du Code des impôts sur les revenus (CIR), le pourcentage de base est majoré de 10 points (est porté à 13,5%) s'agissant d'immobilisations qui, soit, tendent à promouvoir la recherche et le développement de produits nouveaux et de technologies avancées n'ayant pas d'effets sur l'environnement ou visant à minimiser les effets négatifs sur l'environnement, soit, tendent à une utilisation plus rationnelle de l'énergie, à la récupération d'énergie, ou à l'amélioration des processus industriels à cette fin.

L'Arrêté royal d'exécution du Code des impôts sur les revenus[1] (AR/CIR) apporte des précisions sur les immobilisations qui remplissent ces critères. Ainsi, les immobilisations qui tendent à promouvoir la recherche et le développement doivent soit être affectées à un centre de recherche, soit faire ou avoir fait l'objet d'un financement octroyé par l'Etat ou par l'Institut pour l'encouragement de la recherche scientifique dans l'industrie et l'agriculture, soit être reconnues comme étant nécessaires à la réalisation d'un programme de recherche scientifique concourant à l'innovation technologique, ou encore être affectées à certains domaines précis[2]. Les immobilisations «énergétiques» sont quant à elles listées dans l'annexe II de l'AR/CIR et sont notamment celles concourant à l'isolation des bâtiments, le captage solaire, l'utilisation de l'énergie éolienne etc.

Certains documents justificatifs et/ou attestations témoignant de l'appartenance des immobilisations à l'une de ces catégories doivent être fournis à l'administration à l'appui du traditionnel formulaire de demande de déduction pour investissement (formulaire 276U) et du relevé des immobilisations concernées.

Plus-values réalisées sur véhicules d'entreprises

Sur base de l'article 44bis du CIR introduit par la loi du 14 janvier 2003[3], les plus-values réalisées sur véhicules d'entreprises (i.e. ceux affectés au transport rémunéré de personnes ou au transport de biens[4]) sont totalement exonérées d'impôt sous certaines conditions. Parmi celles-ci, mentionnons spécifiquement que la valeur de réalisation du véhicule (le prix de vente ou encore l'indemnité en cas de sinistre) doit être remployée sous la forme de véhicules d'entreprise qui remplissent des normes écologiques déterminées par l'AR/CIR. Ces normes écologiques sont définies en fonction du type de véhicule concerné et consisteront notamment et alternativement à justifier pour le nouveau véhicule d'un niveau d'émission polluante maximale, d'une composition minimale de matériaux recyclables, d'une peinture de carrosserie neutre pour l'environnement etc.

A nouveau, le contribuable est tenu de joindre à sa déclaration fiscale un relevé des véhicules «réalisés» et des véhicules tenant lieu de remploi, tandis que les normes écologiques doivent être justifiées par des pièces probantes délivrées par le constructeur, l'importateur ou l'installateur.

La cotisation «CO_2» sur les voitures de société

La loi-programme du 27 décembre 2004 a instauré une cotisation de solidarité due *"par l'employeur qui met à la disposition de son travailleur, de manière directe ou indirecte, un véhicule destiné à un usage autre que strictement professionnel"*. Sans détailler ici l'ensemble des caractéristiques de cette cotisation, soulignons que la hauteur de cette cotisation est fonction du taux d'émission polluante en CO_2 du véhicule concerné.

Ainsi, le taux de la cotisation est fixé à 20,83 euros (indexé annuellement) au moins par mois. Une cotisation supérieure est due pour les véhicules à essence ou au diesel dès que le résultat d'une formule déterminée est supérieur à 20,83 euros. L'élément central de cette formule est un coefficient qui correspond au taux d'émission de CO_2 en gramme par kilomètre. Pour les véhicules au GPL, la formule est rendue plus avantageuse pour le contribuable tandis que pour les véhicules à propulsion électrique, seule la cotisation minimale est due.

Le texte légal précise par ailleurs qu'il convient de se référer au taux d'émission CO_2 mentionné sur le certificat de conformité, ou sur le procès-verbal de conformité du véhicule ou à la banque de données de la Direction de l'immatriculation des véhicules. ‖

(1) Articles 47 et ss.

(2) Tels que par exemple le développement de nouvelles techniques de production, l'amélioration de techniques de fabrication existantes, l'extension de découvertes etc.

(3) Cet article est cependant rendu applicable aux plus-values qui se rattachent à l'exercice d'imposition 2001 ou à un exercice ultérieur.

(4) Il s'agit notamment des autobus, autocars, voitures affectées exclusivement soit à un service de taxi, soit à la location avec chauffeur, tracteurs, camions, remorques et semi-remorques avec un poids maximal admis d'au moins 4 tonnes.

Jacques Crahay
"Le DD, c'est une réflexion solidaire"

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Propos recueillis par Vinciane **PINTE**

Dynamisme Wallon a recueilli le témoignage de Jacques Crahay, Administrateur délégué de Cosucra – Groupe Warcoing et membre actif du groupe de travail «Développement Durable» (DD) de l'UWE.

Cosucra-Groupe Warcoing est actif dans la transformation de la chicorée et du pois protéagineux en ingrédients alimentaires. Présent sur trois sites de production (dont deux en Wallonie), Cosucra-Groupe Warcoing emploie 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 85 millions d'euros, dont 95% à l'exportation. Jacques Crahay, son Administrateur délégué, nous livre sa vision de chef d'entreprise impliqué dans le développement durable.

Pour vous, quelle est la définition du développement durable ?

Jacques Crahay : *Il s'agit d'un concept étendu. Au niveau de l'entreprise, il s'agit d'intégrer des éléments a priori non économiques (des considérations morales, éthiques) dans le raisonnement de l'entreprise. Le développement durable est une vision des choses sur le long terme. C'est une réflexion solidaire.*

Concrètement, que fait votre entreprise en faveur du développement durable ?

La particularité du développement durable, c'est d'abord l'interaction avec tous les intervenants de l'entreprise au sens large (stakeholders). En ce qui concerne Cosucra – Groupe Warcoing, nous allons de la fourche à la fourchette. Nous soutenons une agriculture raisonnée par des méthodes saines de production (le moins d'intrants possible, limitation de l'impact du phyto-sanitaire, etc.) et proposons des produits qui améliorent la santé. Mais attention, il ne faut pas confondre ces méthodes avec l'agriculture biologique qui est un concept plus idéologique. Non seulement il n'existe pas de moyen scientifique pour prouver que cette dernière est meilleure qu'une autre, mais elle implique une productivité agricole trop faible par rapport aux besoins…

Jacques Crahay : "La particularité du développement durable, c'est d'abord l'interaction avec tous les intervenants de l'entreprise au sens large".

D'après vous, comment les entreprises envisagent-elles le développement durable ?

Du développement durable, les entreprises en font sans s'en rendre compte ! Tout dépend du niveau de solidarité que l'on souhaite avoir dans sa démarche économique. Comme je l'ai dit, le développement durable implique une évolution de fond, sur le long terme. Ceux qui font du développement durable une préoccupation ont plus de chance de s'inscrire dans la durée, là où l'économique pur est dans le court terme tout le temps.

Que pensez-vous des 15 indicateurs de développement durable mis au point par l'UWE ?

Pour un industriel, mesurer est le début de toute démarche. Ces indicateurs sont un bon outil de compréhension du milieu industriel en permettant d'intégrer le monde économique dans une réflexion de société et inversement. L'outil, qui doit continuer à se développer et à s'affiner, permet à l'entreprise de se situer, de voir si elle évolue dans le temps par rapport aux 3 piliers du développement durable. Je pense aussi que c'est un outil très utile en terme d'image pour ceux qui entourent l'entreprise (voisins, Région, autorités). Les critères développement durable peuvent par exemple être des critères en termes d'investissement.

Que pensez-vous de la démarche générale de l'UWE par rapport au développement durable ?

Le fait que le développement durable soit une préoccupation de l'UWE n'est pas surprenant puisque le développement durable concerne l'ensemble des entreprises. L'UWE propose, à travers son groupe de travail, un bon niveau d'approche du développement durable car il s'agit d'un niveau appréhendable pour l'entreprise. Si les entreprises veulent dialoguer avec les autres parties prenantes du débat développement durable, il faut qu'elles soient impliquées et proactives sur la question. ‖

Sur la toile

Trois sites consacré au développement durable ont fait récemment leur apparition sur la toile : un site portail, un site de vulgarisation et le site du Service public fédéral de programmation Développement durable. >> www.sppdd.be

Responsabilité Sociétale des Entreprises
Le réseau belge Business & Society

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Vinciane **PINTE**

Business & Society Belgium est un réseau belge d'entreprises qui assure la promotion et l'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans ses activités en vue de contribuer au développement durable et au progrès humain. L'UWE en est membre. Présentation.

Business & Society Belgium est un réseau et une source d'inspiration pour les entreprises et les associations d'entreprises qui veulent intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans leur gestion et leurs activités. Ce réseau compte actuellement une cinquantaine de sociétés, dont l'UWE.

L'organisation entend encourager et soutenir ce processus d'intégration et de changement. Elle regroupe des chefs d'entreprise et des managers qui, chacun dans leur domaine, s'efforcent de mettre en pratique la notion d'entreprise responsable. Le réseau donne accès à ses membres aux bonnes pratiques des différentes entreprises, aux expériences concrètes les plus diverses. Ce faisant, il se crée aussi de nouvelles opportunités de collaboration et de nouveaux partenariats concrets.

Business & Society Belgium fournit des informations ciblées et actualisées, qu'il s'agisse de théorie ou de pratique, sur des initiatives comparables prises en Belgique et à l'étranger, et met les entreprises en contact avec des spécialistes à même de leur fournir des réponses sur mesure. Le réseau organise régulièrement des rencontres et des groupes de travail au sein desquels certains thèmes spécifiques sont examinés plus en profondeur.

L'organisation a opté pour une approche proactive en prenant systématiquement l'initiative, en concluant des partenariats en Belgique et à l'étranger, en posant les jalons d'un changement durable.

Business & Society est membre de CSR Europe, un réseau européen qui rassemble plus de 60 entreprises multinationales et 18 partenaires. CSR Europe joue un rôle central dans la promotion et l'intégration de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise en Europe, notamment en tant que cheville ouvrière de la «European Business Campaign», née de l'appel lancé par l'Union européenne, lors du Sommet de Lisbonne, en faveur d'un plus grand engagement social des dirigeants d'entreprises.

Action, no fashion

Lors de sa conférence de presse fin octobre sur le thème de la responsabilité sociétale des entreprises, Business & Society a mis clairement l'accent sur la RSE en actions et en réalisations concrètes auprès des 250 participants, essentiellement des représentants d'entreprise.

Cette thématique était encore renforcée par la remise du prix du «Meilleur Rapport de Développement Durable» par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) au cours de la conférence. Cette année, c'est le groupe Dexia qui a remporté cette récompense prestigieuse qui s'inscrit dans le cadre du reporting sociétal.

Le monde politique en dialogue sur la RSE avec le monde des entreprises

Le monde politique assistait à cette conférence aux côtés des chefs d'entreprise. Le dialogue entre les représentants de l'autorité publique et les entreprises est en effet au cœur de la RSE tant se sont confrontés dans ce domaine des conceptions divergentes, les uns prônant des mesures à caractère contraignant pour les entreprises, celles-ci défendant plutôt leur libre consentement et leur responsabilité spécifique. Le débat a illustré que c'est à travers le dialogue et les projets réalisés en commun – le Digitaal Kenniscentrum en Flandre ou le Road Map européen entre autres – que les points de vue se rejoignent.

Des ateliers pour échanger de bonnes pratiques et partager l'expérience de terrain

Quatre thématiques ont été sélectionnées au cours des ateliers qui ont ponctué la conférence : la RSE et l'éducation, la RSE et la performance, le management de l'égalité des chances, le dialogue entre entreprises et ONG. ||

Plus d'infos ?
Présentations de la conférence, networking booklet et magazine de Business & Society Belgium disponibles sur www.businessandsociety.be

L'UWE et le Développement Durable

Présidé par Jean-Marie Postiaux (Solvay), le Groupe de Travail «Développement Durable» de l'UWE, qui rassemble des responsables d'entreprises et de fédérations sectorielles, a pour mission de procéder de façon concertée et consensuelle à la mise en pratique de ce concept pour l'UWE et ses membres.

Ce groupe de travail se réunit périodiquement pour faire évoluer ses prises de position avec l'intervention d'experts issus de différents horizons (académiques, ONG, politiciens, société civile).

L'UWE suit également de près les positionnements politiques et réglementaires en la matière.

Qualité-Sécurité-Environnement (QSE)
La solution Wallonie Excellence

Quatre ans après sa création, la Cellule du «Fil de l'éco-gestion» de l'UWE prend un nouveau tournant. Elle évolue aujourd'hui vers la gestion des Systèmes de Management Qualité, Sécurité, Environnement (QSE) à travers le projet «Wallonie Excellence». Objectif ? Créer un véritable pôle d'excellence wallon constitué d'entreprises capables de répondre aux exigences QSE des marchés intérieur, européen et mondial.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Marc **CRUCIFIX**

Marcel Gehlen : "Nous avons rassemblé un premier «convoi» d'entreprises qui se lancent aujourd'hui dans la démarche de Wallonie Excellence".

Wallonie Excellence est un projet de club d'entreprises qui a pour but de faciliter la mise en place ou la gestion des Systèmes de Management Qualité, Sécurité et/ou Environnement (QSE) au sein des entreprises wallonnes.

S'inscrivant clairement dans l'actualité du Plan dit Marshall, Wallonie Excellence s'ouvre à toutes les entreprises wallonnes, petites ou grandes, qui souhaitent se doter d'un Système de Management Qualité, Sécurité et/ou Environnement et désirent rejoindre ainsi le club encore très fermé des entreprises wallonnes dont la performance est reconnue par des normes internationales.

Pour atteindre son objectif, Wallonie Excellence met à disposition de ses membres des outils informatiques, des solutions modèles et une méthodologie éprouvée. L'objectif est de créer en Wallonie un véritable pôle d'excellence constitué d'entreprises dynamiques, capables de répondre aux exigences des marchés intérieur, européen et mondial.

Réussite de la phase pilote

Le projet vient d'atteindre son premier objectif intermédiaire : une première entreprise pilote, Solidbeton, a décroché, en un an seulement, sa triple certification de qualité (ISO 9001), d'environnement (ISO 14001) et de sécurité (OHSAS 18001) pourtant réputées si difficiles à obtenir pour une PME. Comme l'explique Marcel Gehlen, son initiateur, "*cette réussite démontre que la méthodologie et les outils mis à disposition des entreprises par Wallonie Excellence (en collaboration avec un consultant spécialisé) fonctionnent bien. Fort de ce succès, nous avons rassemblé un premier «convoi» d'entreprises qui se lancent aujourd'hui dans la démarche*".

Premier groupe d'entreprises qui se lancent dans la démarche

Venues d'horizons différents mais unies dans leur volonté de mettre en place un système de management intégré de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, des PME wallonnes dynamiques se sont associées à Wallonie Excellence avec la ferme intention de compléter la certification de leur savoir-faire et de simplifier la gestion de celles-ci.

- **Advanced Coating**

  Créée en 1985 et implantée à Sclessin, Advanced Coating est une PME spécialisée dans le traitement des surfaces par projection thermique de métaux, alliages, céramiques ou carbures. Composée de 18 personnes, elle traite des pièces mécaniques de toutes dimensions et effectue aussi des rectifications et des équilibrages dynamiques. La société développe notamment ses activités de haute technologie dans le domaine de l'aéronautique (Airbus A380 et A340). Jean-Pierre Janssen, son Directeur, se dit depuis longtemps "convaincu de la nécessité d'une gestion intégrée de l'entreprise. Je pense avoir trouvé en Wallonie Excellence à la fois un programme efficace pour faciliter la gestion, l'outil informatique intégré que je recherchais, mais aussi la possibilité d'échanger nos expériences avec d'autres sociétés qui font une démarche similaire".

- **Coris BioConcept**

  Créée en 1996 par deux biologistes, la société Coris BioConcept (Parc Créalys) a pour objet la fourniture d'un service global dans le domaine du diagnostic in vitro. Avec un personnel de 15 employés, elle développe, produit et commercialise des kits de détection des principaux virus et parasites responsables des troubles digestifs et respiratoires. Son savoir-faire la positionne parmi les sociétés wallonnes de pointe dans le secteur du diagnostic in vitro. Quant à sa direction, elle désire optimiser, simplifier et informatiser son système qualité avec l'aide de Wallonie Excellence. Dans une seconde phase, elle envisage d'obtenir sa certification environnementale afin de préparer l'avenir. Elle a été séduite par Wallonie Excellence pour plusieurs raisons : le potentiel de centralisation et d'organisation de l'outil informatique, la possibilité d'intégrer qualité, sécurité et environnement, le support qui laisse une grande place aux échanges d'expériences, et enfin l'espoir de créer une véritable cohérence entre les différents pôles de l'entreprise. ||

Cellule de coordination du "Fil de l'éco-gestion"

Marcel Gehlen (responsable)
Catherine Dubois et Florence Gillmann

- Tél. 010/47.19.60
- E-mail : ecogestion@uwe.be
- www.ecogestion.be
- Plate-forme Wallonie Excellence : www.wallonie-excellence.be

L'exemple d'Eryplast
Quand les déchets deviennent des matières durables

Au cœur du zoning des Hauts-Sarts (Liège), Eryplast produit des pièces en plastique de grandes dimensions à un coût compétitif. En passe de devenir un des leaders du marché européen dans son secteur, l'entreprise démontre que le développement durable peut être une opportunité de business.

Dynamisme Wallon Novembre 2005

Par Didier **NIBELLE**

La SA Eryplast a réussi la gageure de profiter du problème posé par les déchets pour développer une activité particulièrement rentable et en croissance annuelle de plus de 30% par an au cours des dernières années. Eryplast produit des pièces de grande dimension en plastique, essentiellement des palettes, produit dont la demande est en forte augmentation.

Le secret d'Eryplast est double : d'une part, cette société est parvenue à maîtriser une technologie sophistiquée mêlant électronique, informatique, mécanique et hydraulique, ce qui lui permet de transformer des déchets plastiques en préservant plus de 99% des propriétés mécaniques de la matière vierge pour un prix plus de cinq fois inférieur.

D'autre part, Eryplast affirme que cette même technologie lui permet d'atteindre une productivité cinq fois supérieure à celle de ses concurrents travaillant la matière vierge. Sans chercher plus loin, ce sont les raisons qui permettent à Eryplast, dans son activité «palettes plastiques», de devenir en quelques années le troisième producteur européen et d'ambitionner d'être deuxième dès 2006.

Sur le plan économique, les performances sont excellentes. Après quelques années, Eryplast dégage un «cash flow» net qui lui permet non seulement de se désendetter rapidement, mais aussi d'autofinancer sa croissance. Pour le client, le rapport qualité/prix est performant. "*Il n'est pas rare de voir des entreprises diviser leur budget d'achat de palettes par plus de deux en achetant chez nous*", explique Baudouin Dubuisson, Président d'Eryplast.

Une croissance de 30%

Sur le plan environnemental, la société valorise près de 30 tonnes de déchets plastiques par jour. Un tonnage qui, sans le développement de cette filière de valorisation, devrait être mis en décharge. Eryplast prévoit de doubler ce volume dans les années à venir suite à un programme d'investissement qui fera passer la production de 3 à 5 lignes d'injection. Pratiquement, la société fonctionne sur un mode intégré du fait qu'elle achète les déchets ménagers à Fostplus, à la sortie des centres de tris des collectes sélectives. Pour une part, certains déchets proviennent de l'industrie lorsque le volume est suffisant pour justifier une collaboration directe.

Eryplast a réussi la gageure de profiter du problème posé par les déchets pour développer une activité particulièrement rentable.

"*L'idéal serait d'intégrer encore plus nos filières d'approvisionnement*, explique Dominique Rykers, Administrateur, Directeur Général d'Eryplast. *Un certain nombre d'entreprise productrice de déchets valorisables par nous n'ont pas un volume suffisant et constant qui justifie une collaboration à ce jour. C'est pourquoi nous collaborons avec la Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE. Au travers de son action de promotion de la gestion collective de l'environnement sur les zones d'activités économiques, elle nous propose de créer des systèmes de collecte regroupant les flux de déchets plastiques. Une manière de rentabiliser ces filières tant sur le plan environnemental que dans un souci d'efficacité économique*".

Soucieuse de compléter sa performance sur les trois piliers du développement durable, Eryplast s'investit également sur le plan humain et social. Par exemple, une part non négligeable des déchets traités provient de la collecte de bouchons de polyéthylène (bouchons de bouteille) récoltés par des associations humanitaires. "*Notre société leur achète les déchets au-dessus du prix du marché. Cela nous garantit un approvisionnement constant. En compensation, nous avons versé en 2004 plus d'un million d'euros à ces associations. Sur le plan social interne, la spécificité de notre technologie et de notre mode de production nous permet d'engager des personnes peu ou pas qualifié a priori. C'est une manière pour nous d'organiser leur insertion et en partie leur requalification. Notre seul critère pour l'engagement de travailleur est la motivation du candidat*", conclut Dominique Rykers. ||

Cellule des Conseillers en Environnement

Didier Nibelle (responsable), Olivier Cappellin, Brigitte De Vos, Stéphanie Fourez, Anne-Françoise Hannick, Stéphane Hennebert, Olivier Kassi, Sylvaine Menvielle

- Tél. 010/47.19.43
- E-mail : conseillers@uwe.be
- www.uwe.be,www.permisenvironnement.be

Créé à l'initiative du Ministre wallon de l'Environnement, la Cellule des Conseillers en Environnement est financée par la Région wallonne.

La série ISO 9000
Quelle valeur ajoutée ?

Quelle est la valeur ajoutée d'une certification ISO 9000 ? C'est une question qui se pose encore aujourd'hui dans bon nombre d'organisations. C'est pourquoi le 24 juin dernier, le Mouvement Wallon pour la Qualité (MWQ) a organisé une demi-journée thématique pour essayer de répondre à cette question.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Article proposé par le **MWQ** et rédigé par Pol **GUSTIN**

Lors de cette journée, deux patrons de PME, Michel Bauduin (Revatech sa) et Jean-François Rossignol (Sodiplan sa), furent conviés à faire part de leur approche qualité.

Bien que leurs sociétés se situent dans des domaines d'activités très éloignés, ces deux responsables d'entreprises ont évoqué plusieurs similitudes dans leur approche qualité, à savoir : sensibilisation et communication, décision prise dans un environnement économique difficile, adjonction d'un responsable qualité, implication de tout le personnel, obtention du certificat ISO 9001 et volonté de rester dans cette optique.

Revatech, la volonté de faire mieux tous les jours

Cette société liégeoise est active dans le domaine du traitement (recyclage, valorisation et élimination) de déchets industriels non dangereux (à raison de 140.000 t/an). Revatech a été certifiée ISO 9001 et 14001 en 2004.

Comme l'explique Michel Bauduin, son Directeur général : "*Nous avons mis en place une démarche Qualité afin d'améliorer l'organisation et les performances de l'entreprise. C'était en 1999. L'entreprise n'avait cependant pas les moyens de ses ambitions et les démarches évoluaient lentement avec difficulté. En 2003, suite aux conseils de notre Conseiller en Prévention, la décision a été prise de mettre en place une cellule EQS (Environnement, Qualité et Sécurité) en lui donnant les moyens (engagement d'une employée administrative à mi-temps), tout en nous fixant pour objectif d'obtenir la double certification ISO 9001 et 14001*".

Douze mois plus tard, le rêve se réalise. Utopie, souhait de faire comme tout le monde ? "*Non ! Uniquement la volonté de faire mieux, mieux tous les jours au départ d'une démarche volontaire nécessitant l'implication, la participation et la conviction de tous*".

Ordre, organisation, communication, rigueur, sérénité, responsabilisation devenaient des maîtres mots. "*Ils ont permis, au travers de cette démarche, et permettent encore, d'asseoir la notoriété de l'entreprise en Belgique mais aussi à l'étranger où les activités se sont fortement développées ces dernières années pour représenter actuellement 20% du chiffre d'affaires (2% en 2000). Sans cette démarche, initialement volontaire, l'entreprise n'aurait pu croître, embellir et prospérer dans un environnement de plus en plus concurrentiel s'exprimant au travers d'une très forte érosion des prix unitaires depuis septembre 2001*".

Le témoignage de Sodiplan

Le deuxième témoignage a été apporté par Jean-François Rossignol, Administrateur délégué de Sodiplan. Cette entreprise bruxelloise est spécialisée dans la conception et la mise en oeuvre d'outil de gestion d'information à caractère technique et documentaire combinant des bases de données alphanumériques et graphiques associées. Ces systèmes d'informations sont destinés aux gestionnaires de patrimoines immobiliers et industriels, aux gestionnaires de réseaux, d'infrastructures routières, fluviales et ferroviaires. Elle est active au Bénélux, en France, au Canada et en Afrique.

Son certificat ISO 9001 a été renouvelé en mai 2004 pour une nouvelle période de trois ans.

Jean-François Rossignol estime que "*la valeur ajoutée d'une démarche qualité peut même aller jusqu'à pouvoir être chiffrée directement*".

Il en donne pour preuve trois retombées notoires pour son entreprise : "*La démarche Qualité entamée, dès 1998, dans le cadre d'une grappe CEQUAL, a résulté d'un constat de manque de performance dans certains de nos projets. Aujourd'hui, cet effort de 3 années a permis de mettre en place d'excellents outils de contrôle des prestations, de traçabilité, de suivi et de gestion de projets, tant techniques que commerciaux. Avec comme résultats de disposer d'une très bonne information pour procéder à l'établissement des offres de prix pour nos futurs projets, pour planifier nos travaux et nos actions commerciales et pour ajuster régulièrement, en cours de projet, les méthodologies ou les processus de production en vue de respecter les délais et les budgets prévus. Cette démarche vers une meilleure organisation a renforcé notre crédibilité et notre réputation envers nos clients et fournisseurs : ceci est particulièrement important pour notre entreprise qui est actuellement en cours d'introduction en bourse*".

En effet, une transparence totale est indispensable pour entamer ce processus. On peut également constater que les grands concepts de qualité se retrouvent décrits dans les recommandations du code Buysse[1] pour la bonne gouvernance des PME non cotées.

"*En tant que fournisseurs de données pour nos clients, Sodiplan a développé dans le cadre de sa démarche qualité, une méthodologie de contrôle des donnes livrées qui est appliquée systématiquement en interne. Celle-ci a été appréciée par nos clients et a déjà fait l'objet de commande de prestations qui ont donc permis à notre société de rentabiliser directement son investissement «effort Qualité»*". ||

(1) Code de corporate governance pour les entreprises non cotées en Bourse.

Mouvement Wallon pour la Qualité

Conçu sous la forme d'un réseau, le MWQ développe, stimule et encourage la recherche de l'excellence pour tous en Région wallonne.

- Tél. : 081/63.49.09
- E-mail : info@mwq.be
- www.mwq.be

Projets de recherche européens : **Obligations contractuelles**

Dans un projet de recherche du 6e Programme Cadre, le consortium est amené à remettre un rapport périodique à la Commission européenne : il s'agit du reporting administratif et financier. Les entreprises concernées doivent s'y préparer au plus tôt. Le NCP-Wallonie a récemment organisé deux ateliers spécifiques pour aider celles-ci dans leurs démarches. Dynamisme wallon vous en livre un bref résumé.

Dynamisme Wallon Novembre 2005 Par Stéphane **WAHA**

Lorsqu'un projet de recherche et développement est financé par la Commission européenne, un contrat est signé. Après le démarrage des activités de recherche, tous les douze mois, la Commission européenne attend un rapport périodique du consortium. Ce document donne un aperçu de l'état d'avancement du projet. Il comporte un rapport d'activités (Activity Report), un rapport de gestion financière (Management Report), un rapport de distribution du subside (Report on distribution of the EC contribution) et plusieurs questionnaires. Les délivrables sont quant à eux transmis aux dates prévues dans l'annexe technique du contrat. Une mise à jour de la description du travail pour les 18 mois suivants doit également être jointe au rapport principal pour les projets intégrés et les réseaux d'excellence.

En outre, un rapport final doit être remis à la fin du projet. Reprenant la structure globale des rapports périodiques, il couvre toute la durée du projet. Ce rapport d'activités doit cependant être publiable et le plan pour l'utilisation et la dissémination des connaissances doit être plus complet (PUDK).

Le délai de soumission a été fixé à 45 jours pour les rapports périodiques et finaux et à 60 jours après la réception du dernier paiement pour le rapport final de distribution du subside. Le consortium peut toutefois demander une prolongation de 45 jours pour certains éléments du rapport final.

Après réception des rapports, la Commission européenne les évalue dans un délai de 45 jours. Si elle refuse de valider un rapport, la prochaine tranche du subside n'est pas versée.

Il est donc important que tout participant à un projet anticipe le reporting pour éviter d'avoir à récolter les informations au tout dernier moment et pour ne pas entraver la bonne poursuite du projet. Le NCP se tient bien entendu à votre disposition afin de vous accompagner dans ces démarches et vous aider à les préparer au mieux.

Vous trouverez, ci-dessous, un tableau reprenant les principaux éléments à prendre en compte. ||

NCP-Wallonie

- Tél. : 010/48.50.39 - Fax : 010/45.33.43
- E-mail : ncp-wallonie@uwe.be
- www.ncpwallonie.be

1. Rapports à la fin de chaque période de reporting

Type de rapport	Par qui ?	Types de projets	Format	Soumission(1)	Approbation(2)
Periodic Activity Report • *Activités de la période* • *Executive summary publiable* • *PUDK update*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45*	*Normally 45 (90 = tacit approval)*
Periodic Management Report • *Justification des coûts en fonction des activités* • *Financial Statement Form C* • *Audit certificate si nécessaire*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45*	*Normally 45*
Periodic report on the distribution of the Community's contribution	*Coordinateur*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45*	*N/A*
Draft planning for next 18 months	*Tous*	*IP + NoE*	*Papier + électronique*	*45*	*Normally 45*
Supplementary reports *(If required in the contract)*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45*	*Normally 45*
Interim activity reports *(If required in Annex I)*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45*	*Normally 45*
Deliverables	*Tous*	*Tous*	*Forme adéquate*	*45 (calendrier prévu dans annexe I)*	*Normally with project periodic review*
2. A la fin du projet					
Publishable final activity report • *Activités: objectifs, résultats, conclusions* • *Executive summary publiable* • *PUDK: résultats publiables*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45 (90 sur demande motivée)*	*Normally 45*
Final plan for using and disseminating the knowledge	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45 (90 sur demande motivée)*	*Normally 45*
Final management report *Consolidation des coûts de tous les partenaires sur la durée du projet*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45 (90 sur demande)*	*Normally 45*
Final report on the distribution of the Community's contribution	*Coordinateur*	*Tous*	*Papier + électronique*	*60 (après réception du dernier paiement par le coordinateur)*	*N/A*
Supplementary final reports *(si prévu dans le contrat)*	*Tous*	*Tous*	*Papier + électronique*	*45*	*Normally 45*
3. Questionnaires à remplir en fin de première période de reporting et en fin de projet					
Science and society reporting questionnaire	*Coordinateur*	*Tous*	*On line*	*45*	*Normally 45*
Reporting on the implementation of the gender action plan	*Tous*	*IP + NoE*	*On line*	*45*	*Normally 45*
Reporting questionnaire on worforce statistics	*Tous*	*Tous sauf IP +NoE*	*On line*	*45*	*Normally 45*
Socio-economic reporting questionnaire	*Tous*	*Tous*	*On line*	*45*	*Normally 45*

(1) dans les XX jours calendrier après la fin de la période reporting

(2) Nombre de jours après soumission

Lire, surfer, communiquer…

Pour réussir dans la vie, retenez bien ces trois maximes :
voir c'est savoir, vouloir c'est pouvoir, oser c'est avoir.

[Alfred de Musset]

Dynamisme Wallon Novembre 2005

1. Point conjoncturel

Le 7e «Point conjoncturel» de l'UWE est paru le 8 novembre. Ce document synthétise les dernières évolutions conjoncturelles de l'économie wallonne, replacées dans le contexte économique international et étayées par une enquête menée auprès des entreprises wallonnes. Les résultats de celle-ci (voir en pages 9 à 11) et l'évolution des indicateurs montrent que le ralentissement économique a été plus marqué que prévu durant la première partie de 2005, limitant la croissance wallonne à 1,6% pour l'année.

En 2006, la croissance devrait s'accélérer quelque peu pour atteindre 2,2%, grâce à une reprise des exportations. La demande domestique resterait quant à elle hésitante. Ce taux de croissance d'un peu plus de 2% sera insuffisant pour conduire à une réduction notable du chômage qui, en 2005, a atteint des records historiques en Wallonie.

La mise en œuvre du Plan Marshall, qui a été très bien accueilli par les entreprises, est dés lors impérative, tout comme l'est le maintien du plan fédéral intergénérationnel récemment adopté. Mais il faut avoir conscience que d'autres mesures du même type seront encore nécessaires dans le futur pour retrouver une évolution économique et sociale soutenable à moyen terme.

>> Le Point Conjoncturel peut être commandé ou consulté en ligne sur www.uwe.be (rubrique «Publications > Etudes»)

1

2

3

2. Mettre en pratique le développement durable

Il ne s'agit pas dans cet ouvrage de convaincre du bien-fondé des démarches de développement durable engagées par les entreprises, mais bien de proposer des pistes d'action concrètes. Fort de son expérience actuelle au sein de la Cogema, Olivier Dubigeon propose de remettre à plat les processus de développement durable au cœur de l'entreprise. Gouvernance, relations avec les actionnaires et avec les ONG, indicateurs de performance, reporting, labels et certifications… toutes ces questions sont passées en revue avec méthode pour donner au manager un véritable guide opérationnel.

>> Olivier Dubigeon, Edition Pearson Education, 39 €

3. Wallonie, espace d'excellence pour le spatial

Le site de Wallonie Espace vient de subir un lifting complet. Créée en 1996, cette association soutenue par l'UWE a pour but de promouvoir et valoriser le potentiel spatial wallon, tant dans le cadre national qu'au niveau international. Forte de près d'une trentaine de membres – pesant 1.200 emplois directs et générant un chiffre d'affaires annuel de 120 millions d'euros –, Wallonie Espace a été reconnue, en octobre 2003, comme le «Cluster Espace» de la Région wallonne (plus d'infos sur http://clusters.wallonie.be). Retrouvez sur son site toute l'actualité des grands programmes spatiaux dans lesquels sont impliquées des entreprises wallonnes, ainsi que les fiches complètes de ses membres (compétences, secteurs d'activités, dernières réalisations…).

>> www.wallonie-espace.be

A certaines conditions !
Se développer dans un secteur concurrentiel

XYZ est un réseau de salons de coiffure en pleine expansion au sein de la Région Wallonne. Ce n'est pourtant pas de coiffeurs dont manque la Wallonie. Comment dès lors se développer dans un secteur aussi concurrentiel ? Ses dirigeants, Séverine Tielman et Michaël Del Bianco, nous expliquent leur méthode.

Dynamisme Wallon Novembre 2005

Propos recueillis par Olivier **KAHN**, conseiller Ichec PME (www.ichec-pme.be, olivier.kahn@ichec.be)

Dans un secteur comme le vôtre, comment faire pour gérer la concurrence ?

Le marché ne laisse plus de place aux services de qualité moyenne. C'est tant mieux pour le client, mais l'effort est permanent pour le prestataire. La recette est simple : observer constamment son marché pour s'assurer de rester à la pointe de la technologie et de la mode. Le fait de tenir compte des commentaires et suggestions de la clientèle est vital. Nous avons ainsi organisé des enquêtes de satisfaction au sein de chacun de nos salons.

Dans un secteur concurrentiel, il n'y a pas de place pour la qualité moyenne

Vous avez 5 enseignes en Wallonie, bientôt 7. Quelles sont les caractéristiques de votre réseau par rapport aux autres ?

La proximité, tout d'abord. Nous gardons le contact en permanence avec chaque membre de l'équipe. Le marketing créatif, ensuite : nous organisons 4 collections par an qui consistent à créer des images, des icônes qui appuieront notre image du moment. Ces coupes «thématiques» non seulement plaisent à la clientèle, mais rencontrent également un vif succès auprès de la presse spécialisée.

Comment s'assurer de la qualité de tout un réseau ?

Un maître mot : le respect. Du respect de chacun naît le plaisir et la satisfaction du travail au sein du réseau. Nous avons ainsi défini (et communiqué !) notre philosophie, nos objectifs, «notre bible». Il y est défini ce que nous espérons et ce que nous ne voulons pas. Le contenu s'enrichit et évolue des réflexions amenées au quotidien. De cette bible découle notre charte graphique, notre dossier technique, notre process de formation des collaborateurs, nos principes de relations avec les différents managers, etc.

"Le préventif coûte bien moins cher que le curatif"

Vous comptez 40 collaborateurs. Quel serait votre principal conseil en matière de gestion ?

Etre juste et bienséant, avant tout. Ensuite, sélectionner avec grand soin (et prendre tout le temps nécessaire) ses «bras droits». Nos managers sont des éléments «clés» dans notre réseau. Déléguer le quotidien, mais rester «maître de la décision», relativement à sa sensibilité. Se faire conseiller, non seulement pour les questions de formes (comptabilité, fiscalité,…) mais aussi sur les éléments de fond (créativité, tendances,…). Sur ce dernier point, une règle de base : le préventif coûte bien moins cher que le curatif. Notre expert-comptable nous confirme volontiers la nécessité de ne pas rester seul dans «sa direction.

Vous sillonnez la Wallonie… et l'Europe. Quel est votre avis sur notre Région ?

L'humilité et la prise de conscience permettent de relever tous les défis. C'est le cas de la Région Wallonne. Des «foyers» (technologies, savoir-faire,…) très prometteurs apparaissent et laissent tous les espoirs de redressement. Au niveau de notre secteur, la Région flamande apparaissait comme la plus dynamique ; actuellement la preuve est apportée que des réseaux tel le nôtre peuvent également se développer très sainement au Sud de Pays. Nous y croyons beaucoup.

Quelques conseils donneriez-vous ?

Une des clés de réussite est de croiser les forces de l'entreprise avec des atouts du marché visé. Ne pas faire quelque chose où l'on serait bon, mais sans plus, au nom d'un marché qui se développerait. Assurer une différentiation claire en précisant pourquoi le client doit venir chez vous et pas chez un autre. Etre concret dans les arguments avancés : horaires, créativité, choix,… Enfin, la mise en place de «tableaux de bord» permet de repérer rapidement tout écart de gestion. Plus «rapides» que la comptabilité, plus lisibles, plus synthétiques, ces tableaux de bord doivent être mis en place au sein de toute PME. Des indicateurs commerciaux, stratégiques, organisationnels viendront compléter utilement les indicateurs financiers. Un tableau de bord utile et personnalisé ne dépasse pas selon notre expérience 2 à 3 pages et se diffuse ponctuellement (fréquence mensuelle). ||

En collaboration avec : ICHEC PME

Informations pratiques :

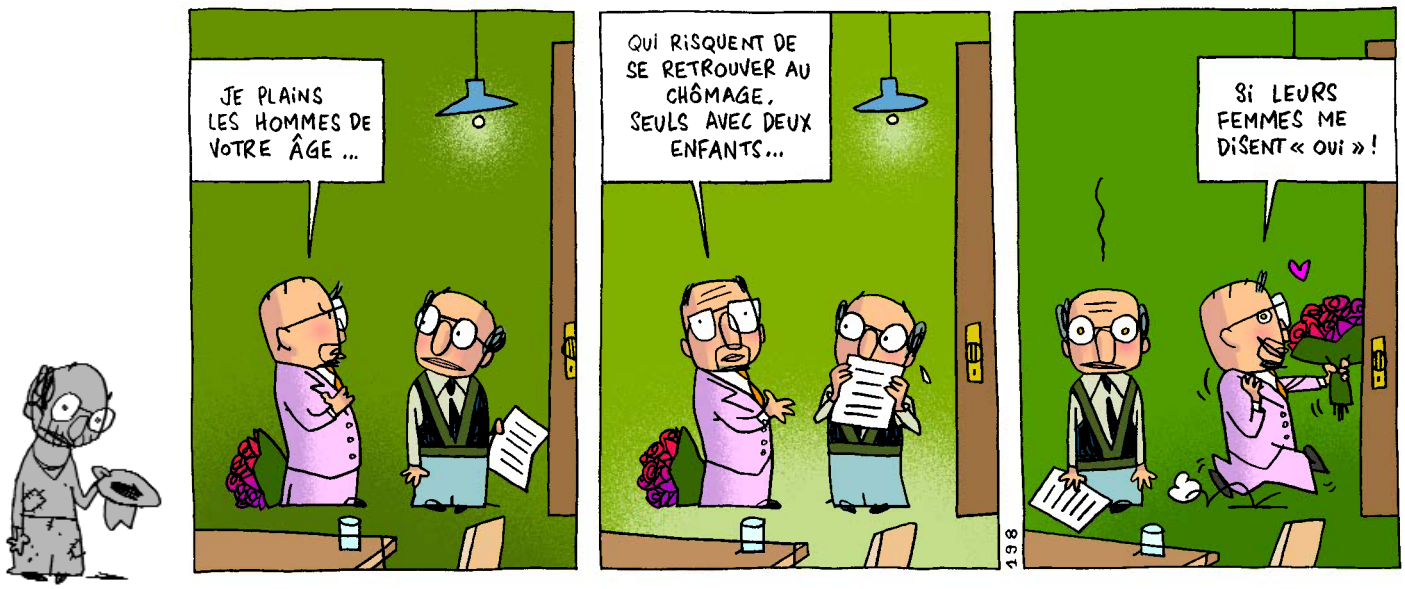
Ichec PME propose de octobre à mars, un cycle spécial pour PME en croissance.

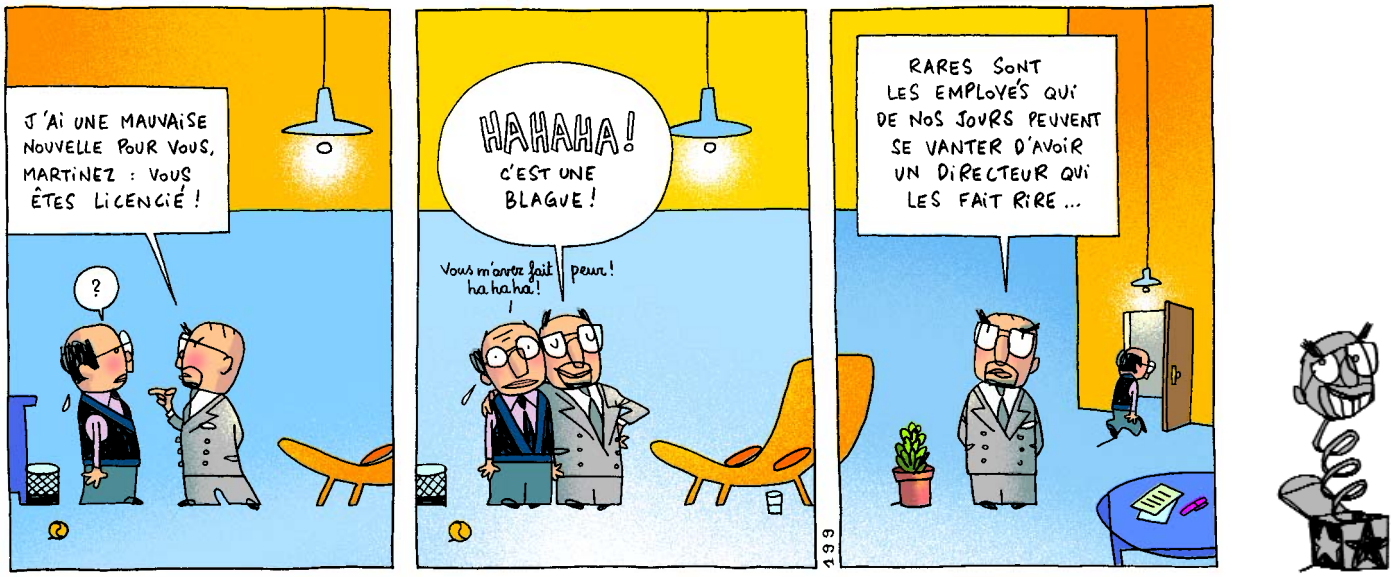
Echanges d'expériences, informations pratiques, conseils d'experts dans un esprit de partage.

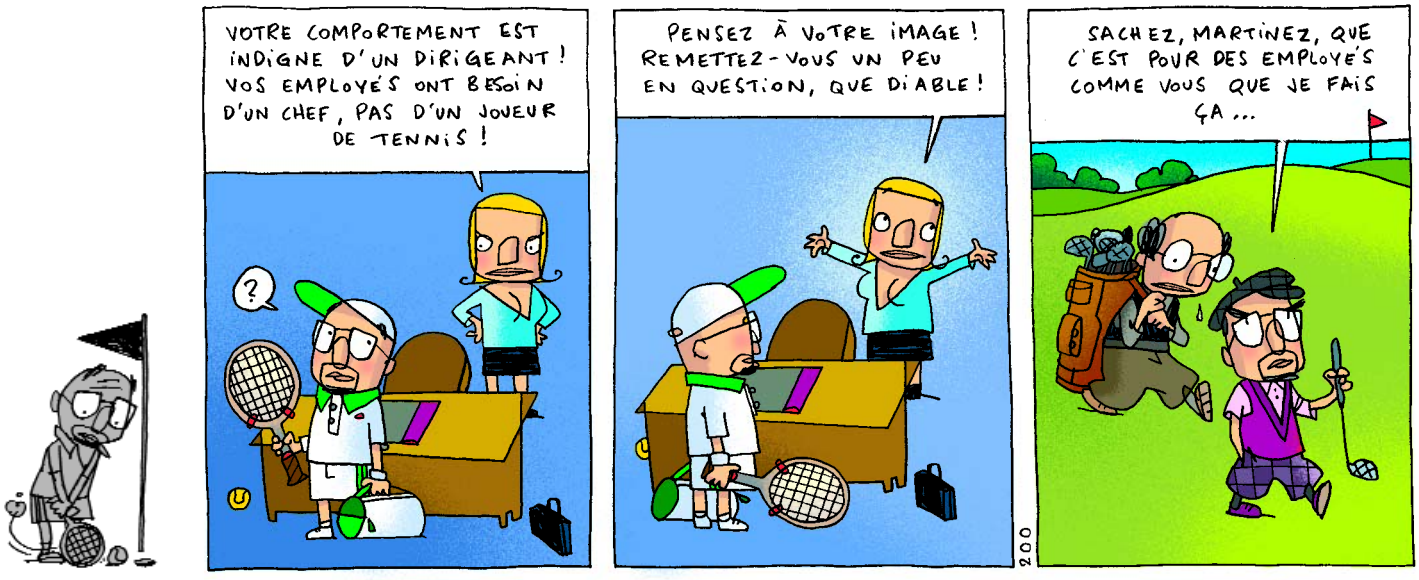
Plus d'infos sur www.ichec-pme.org

Manager Mode d'emploi

Scénario, dessin, couleur : Dehaes


JE PLAINS LES HOMMES DE VOTRE ÂGE ...
QUI RISQUENT DE SE RETROUVER AU CHÔMAGE, SEULS AVEC DEUX ENFANTS...
SI LEURS FEMMES ME DISENT « OUI » !
198


J'AI UNE MAUVAISE NOUVELLE POUR VOUS, MARTINEZ : VOUS ÊTES LICENCIÉ !
?
HAHAHA ! C'EST UNE BLAGUE !
Vous m'avez fait ha ha ha ! peur !
RARES SONT LES EMPLOYÉS QUI DE NOS JOURS PEUVENT SE VANTER D'AVOIR UN DIRECTEUR QUI LES FAIT RIRE ...
199


VOTRE COMPORTEMENT EST INDIGNE D'UN DIRIGEANT ! VOS EMPLOYÉS ONT BESOIN D'UN CHEF, PAS D'UN JOUEUR DE TENNIS !
?
PENSEZ À VOTRE IMAGE ! REMETTEZ-VOUS UN PEU EN QUESTION, QUE DIABLE !
SACHEZ, MARTINEZ, QUE C'EST POUR DES EMPLOYÉS COMME VOUS QUE JE FAIS ÇA ...
200

Manager mode d'emploi Auteur : Dehaes © Dupuis, 2005